الاتجاهات الحديثة

في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية

الدكتور زاهر الرمحي



الاتجاهات الحديثة
في التدقيق الداخلي
وفقاً للمعايير الدولية

الطبعة الأولى

١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠١٧/١/٣٣٨)

٦٥٧,٤٥
الرمحي، زاهر عطا
الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية/زاهر عطا الرمحي_ عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
(٦١٦) ص
ر.أ: (٢٠١٧/١/٣٣٨).
الواصفات: /تدقيق الحسابات //المحاسبة /

❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

ISBN 978 – 9957 - 77 - 435- 6 (ردمك)



دار المأمون للنشر والتوزيع
العبدلي - عمارة جوهرة القدس
تلفاكس: ٤٦٤٥٧٥٧
ص.ب: ٩٢٧٨٠٢ عمان ١١١٩٠ الأردن
E-mail : daralmamoun2005@hotmail.com

الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية

الدكتور زاهر الرمحي



المأمون
دار المأمون للنشر والتوزيع


بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

مقدمة الكتاب

يلعب نشاط التدقيق الداخلي دوراً هاماً ومحورياً في تطوير وتعزيز أداء المؤسسات، بما له من أهمية كبرى في إضافة قيمة لأنشطة المؤسسات وتحسين عملياتها، خاصة إذا ما اتصف بالكفاءة والفاعلية وانتهج المهنية أثناء تنفيذ مهامه.

هذا وقد تطورت مفاهيم وأهداف وقواعد التدقيق الداخلي خلال الفترة الماضية، لتتوافق وتتماشى مع التطورات المتسارعة والمتنوعة في أنشطة المؤسسات سواء في القطاعين العام أو الخاص.

لقد أصبح الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي هو إضافة قيمة للمؤسسات وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها، كذلك أصبحت دوائر التدقيق الداخلي تنتهج أساليب وتقنيات متطورة ومستحدثة في أنشطتها وعملياتها، مثال ذلك التدقيق: المبني على المخاطر(RBA)، ومفاهيم الحوكمة والمخاطر والتقييم الذاتي للرقابة (CSA) والمفهوم الحديث للرقابة الداخلية (COSO).

كذلك تقوم دوائر التدقيق المتطورة بانتهاج المهنية العالية في أنشطتها من خلال تطبيق معايير مهنية عالمية، أبرزها المعايير المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) والتي يتم إصدارها وتحديثها باستمرار لتتوافق مع التطورات المتسارعة في أعمال المؤسسات.

من هنا جاءت أهمية هذا الكتاب الذي يتناول الجوانب الرئيسية لنشاط التدقيق الداخلي، حيث تم مناقشة مواضيع التدقيق الداخلي وتناولها من خلال **ثمانية فصول رئيسية.**

الفصل الأول: تناول المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي وصفاته وأنواعه وطرق التدقيق، إضافة إلى المعايير المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) وفقاً لآخر تحديث تم إصداره.

الفصل الثاني: تناول الجوانب الإدارية والتنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي، حيث تطرق هذا الفصل إلى لجنة التدقيق سواء جوانبها التنظيمية أو مهامها وواجباتها، وتم الإشارة إلى ميثاق التدقيق الداخلي وفقاً للنموذج المعتمد من قبل

الـ (IIA) وتم مناقشة الهيكل التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي، والتحدث عن المدققين الداخليين، وتم اختتام الفصل ببرنامج تحسين الجودة لنشاط التدقيق الداخلي (QAIP).

الفصل الثالث: تحدث عن الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO ومكوناته ومبادئه وفقاً لآخر نسخة محدثة صادرة عن COSO وهي نسخة عام ٢٠١٣ والذي بدأ العمل بها خلال عام ٢٠١٤.

الفصل الرابع: ناقش الإجراءات العملية لتنفيذ عمليات التدقيق، والإجراءات العملية لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وإجراءات التدقيق للأنشطة الخاضعة للتدقيق، وتضمن أوراق عمل فعلية لتدقيق بعض الأنشطة، وناقش هذا الفصل إجراءات توثيق نتائج عمليات التدقيق، واختتم الفصل بتنفيذ إجراءات التدقيق التحليلية وفقاً للمعايير الدولية، متضمناً تطبيقاً عملياً لتنفيذ هذه الإجراءات لأحد أهم أنشطة العمل لدى المؤسسات.

الفصل الخامس: تناول التقارير الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي، حيث أشار الفصل إلى أنواع التقارير الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي وصفات التقرير الجيد.

كما أشار إلى المكونات الرئيسية لتقرير المدقق الداخلي وفقاً لما ورد في المعايير، إضافة إلى إجراءات صياغة الملاحظات بأركانها الكاملة، وإجراءات الرد على ملاحظات تقارير التدقيق الداخلي وإجراءات تصنيف الملاحظات وفقاً للمخاطر والمعايير المعتمدة للتصنيف وتضمن الفصل تقرير نموذجي معد وفقاً للمعايير المهنية

الفصل السادس: فقد تناول التقييم الذاتي للرقابة (CSA) واجراءات بناءه متضمنا تطبيقا عمليا لإجراءات بناءه.

الفصل السابع تناول موضوع التدقيق المبني على المخاطر ونماذج تطبيقه سواء على مستوى الخطة السنوية لإدارة التدقيق الداخلي او على مستوى مهام التدقيق الداخلي، هذا وقد تم شرح هذه النماذج معززة بتطبيقات عملية على اعدادها بكافة مراحلها.

الفصل الثامن والاخير فقد تناول موضوع التدقيق الإداري وإجراءات تطبيقه على مستوى المؤسسة وعلى مستوى مركز العمل، وتضمن الفصل أوراق عمل فعلية لإجراءات تطبيق التدقيق الإداري.

وأتمنى من الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا الكتاب إضافة قيمة للمكتبة العربية في مجال التدقيق بشكل عام وفي مجال التدقيق الداخلي بشكل خاص.

والله الموفق،،

المؤلف



نظراً لتعدد مسميات المسؤول الأول في التدقيق الداخلي لدى المؤسسات - حيث أن بعض المؤسسات تستخدم رئيس التدقيق، وبعضها تستخدم الرئيس التنفيذي للتدقيق وبعضها تستخدم رئيس قطاع التدقيق والبعض الآخر يستخدم المدقق العام - وتجنباً لأي التباس أو غموض؛ تم الإشارة إلى المسؤول الأول ضمن هذا الكتاب بمسمى: **[مدير نشاط التدقيق الداخلي]**.

الفصل الأول

مدخل إلى التدقيق الداخلي

الفصل الأول

مدخل الى التدقيق الداخلي

سيتناول هذا الفصل مفهوم التدقيق الداخلي وفقاً لتعريف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إضافة إلى القواعد الرئيسية والمفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي من حيث: أنواعه، وصفاته، وطرق التدقيق، إضافة إلى المعايير المهنية للتدقيق الداخلي، وفقاً للنشرة الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA).

مفهوم التدقيق الداخلي:

عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين(The Institute of Internal Auditors) (IIA): التدقيق الداخلي بأنه:

«نشاط مستقل، موضوعي، يقدم تأكيدات واستشارات، تم تصميمه لإضافة قيمة للمؤسسة، وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من: إدارة المخاطر (Risk Management)، والرقابة (Control)، وعمليات الحوكمة(Governance Process)».

الجوانب الرئيسية التي يتضمنها التعريف:-

- صفات نشاط التدقيق الداخلي.
- الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي.
- المنهجية الواجب اتباعها لدى وحدات التدقيق الداخلي.

صفات التدقيق الداخلي:

يتضح من تعريف التدقيق الداخلي بأنّ نشاط التدقيق الداخلي يتمتع بأربعة صفات هي:

١- الاستقلالية.

٢- الموضوعيّة.

٣- تقديم تأكيدات.

٤- تقديم استشارات.

أولاً: الاستقلالية:

وقد نص عليها معيار التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) رقم (١١٠٠) حيث أشار المعيار إلى ما يلي:

١- نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يكون مستقلاً، وعلى المدققين الداخليين أن يلتزموا الموضوعية أثناء تأدية مهامهم.

٢- يجب أن يتمّ إتْباع منصب مدير نشاط التدقيق الداخلي إلى مستوى تنظيمي يضمن أداء نشاط التدقيق الداخلي ومهامه بدون أي مؤثرات خارجية.

يقصد باستقلالية نشاط التدقيق، أن يتم اتباعه ضمن الهيكل التنظيمي الى جهة تتيح له القيام بمهامه دون أي تحيز أو مؤثرات خارجية بحيث يتحرر مدير نشاط التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين من أي شروط أو ظروف تهدد قيامهم بمسؤولياتهم على نحو غير متحيز، وهذا يتطلب أن يتاح لمدير نشاط التدقيق الداخلي امكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود أو شروط الى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، كما يجب مراعاة الاستقلالية على مستويات المدققين الداخليين ومهام التدقيق العملية.

وانسجاماً مع تحقيق الاستقلالية وفق ما وردت في المعيار؛ فإنه يجب أن يتم اتباع نشاط التدقيق الداخلي الى أعلى سلطة تنظيمية في المؤسسة «هيئة المديرين في الشركات العادية ومجلس الإدارة في الشركات المساهمة» وحتى يتم تعزيز الاستقلالية والإشراف على نشاط التدقيق الداخلي بالكفاءة المطلوبة، وحتى يتسنى الاهتمام بالتقارير الصادرة عن التدقيق الداخلي بحيث تلقى العناية اللازمة وانعكاس آثارها على المؤسسة وتعزيزاً لمفهوم الاستقلالية فقد تم استحداث لجنة ضمن مجلس الإدارة تتولى الإشراف على نشاط التدقيق الداخلي بحيث تكون تبعية التدقيق الداخلي تنظيمياً لهذه اللجنة ألا وهي لجنة التدقيق (Audit Committee) والتي نصت غالبية التشريعات على مستوى العالم وعلى مستوى الوطن العربي على ضرورة تكوين هذه اللجنة لدى مجالس الإدارة

وتحديد مهامها وواجباتها بتشريعات قانونية.

وسوف يتم التطرق لهذه اللجنة من حيث قانونيتها واستقلاليتها ومهامها وواجباتها ضمن الفصل الثاني من هذا الكتاب.

٣- عدم تعرض نشاط التدقيق الداخلي للتدخل من أي جهة في تحديد نطاق عمل التدقيق أو أداء أعماله أو إيصال نتائجه.

يقصد هنا عدم قيام أي جهة تخضع لعمليات التدقيق الداخلي بالتدخل في تحديد الأنشطة أو العمليات التي يجب أن تخضع للتدقيق وما لا يجب أن يخضع ، أو التدخل في الإجراءات الواجب القيام بها من قبل المدققين الداخليين أثناء أداء عمليات التدقيق، أو ما يجب إظهاره في تقارير التدقيق الداخلي وما يجب إغفاله، حيث إن الاستقلالية تقتضي أن تتم هذه الإجراءات والأعمال والتحكم بها من قبل إدارة التدقيق الداخلي ومن يتبع له نشاط التدقيق الداخلي سواء لجنة التدقيق أو هيئة المديرين.

٤- في حالة تعرض الاستقلالية أو الموضوعية لأي معوقات يجب إبلاغ الجهات المعنية بذلك.

في حالة مواجهة المدققين الداخليين أي مواقف أثناء قيامهم بتأدية مهامهم من شأنها أن تؤثر على موضوعيتهم عليهم إبلاغ مدير نشاط التدقيق الداخلي بهذه المعوقات، وإذا واجه مدير نشاط التدقيق الداخلي أية معوقات قد تؤثر على استقلالية نشاط التدقيق عليه إبلاغ لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة بذلك.

مثال ذلك تضارب المصالح الشخصية أو وجود حدود على نطاق التدقيق (Scope Limitations) أو وجود قيود تفرض للاطلاع على بعض المعلومات أو معوقات دخول الى بعض الأماكن التي يجب تنفيذ عمليات التدقيق فيها.

ثانياً: الموضوعية:

كذلك نص المعيار رقم ١١٠٠ على الموضوعية كما يلي:-

١- يجب أن يكون المدققون الداخليون موضوعيين أثناء قيامهم بتأدية مهام التدقيق الداخلي.

المقصود بالموضوعية التوجهات الذهنية غير المتحيزة التي تضمن قيامهم بأداء مهامهم على نحو يجعلهم يؤمنون بنتائج أعمالهم ودون التفريط في جودة أداء

الأعمال.

٢- يجب أن يتصف المدققون الداخليون بعدم التحيز وأن يتم تجنب المصالح المتعارضة.

على المدققين الداخليين تجنب أي تحيز أثناء قيامهم بتأدية مهامهم وتجنب المصالح المتعارضة حيث إن المصالح المتعارضة يمكن أن تجعل من الصعوبة على المدقق أن يقوم بواجباته على نحو عادل وبالتالي التأثير على النتائج التي يتم التوصل إليها، كذلك المصالح المتعارضة يمكن أن ينتج عنها مظهر غير لائق يكون من شأنه التسبب في إضعاف الثقة بنشاط التدقيق الداخلي ومهنة التدقيق الداخلي، إضافة إلى أن تضارب المصالح يمكن أن يضعف قدرة المدقق على أداء واجباته ومهامه بشكل موضوعي.

٣- لا يجوز للمدققين الداخليين تقييم أنشطة أو عمليات كانوا مسؤولين عنها سابقا.

في حال نقل المدقق الداخلي من مركز عمل يتبع للمؤسسة إلى إدارة التدقيق الداخلي في نفس المؤسسة فعلى مدير التدقيق الداخلي عدم تكليفه بأي مهام في المركز الذي كان يعمل به سابقاً قبل مرور فترة زمنية معقولة «سنة على الأقل» من تاريخ التحاقه بإدارة التدقيق ولو كان أكثر يكون أفضل، حيث إنه من المحتمل أن تضعف موضوعية المدقق الداخلي في حال قيامه بمهام تدقيقية على نشاط كان هو مسؤولاً عنه، لاسيما في حال وجود نتائج سلبية أثناء تنفيذ المهمة.

٤- أي عمليات أو أنشطة كانت ضمن مسؤولية مدير نشاط التدقيق الداخلي سابقاً يجب أن يتم تقييمها من قبل جهة خارجية مستقلة عن التدقيق الداخلي.

نظراً لأن كافة نتائج تنفيذ مهام التدقيق الداخلي لدى كافة مراكز العمل أو الأنشطة يجب أن يتم اعتمادها من قبل مدير نشاط التدقيق الداخلي، فإن أي أنشطة كان مسؤول عنها سابقاً وقبل توليه مهام مدير نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يتم تقييمها خلال الفترة السابقة التي كانت ضمن مسؤولياته من قبل جهة خارجية تحقيقاً لمبدأ الموضوعية، وبحيث لا يكون لمدير نشاط التدقيق الداخلي أي سلطة على هذه الجهة أو ليس له أي تأثير في نتائج أعمالها.

ثالثاً: توكيدي:

ويقصد به التزام نشاط التدقيق الداخلي بمنهجية علمية ومعايير مهنية وقواعد سلوك أخلاقي أثناء تنفيذ المهام.

أشار معيار التدقيق الداخلي الصادر عن الـ (IIA) رقم (١٣٠٠) على ضرورة توفر برنامج لتوكيد الجودة لدى نشاط التدقيق الداخلي حيث أشار المعيار أنه يجب على مدير نشاط التدقيق الداخلي تطوير برنامج توكيد الجودة لنشاط التدقيق الداخلي والمحافظة عليه وبحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

ويتم تصميم برنامج توكيد الجودة بحيث يقود إلى إجراء تقييم لمدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق الداخلي والمعايير المهنية للتدقيق الداخلي وفيما إذا كان المدققون الداخليون يطبقون قواعد السلوك الأخلاقي للمهنة، كما يتضمن البرنامج تقييم كفاءة وفاعلية نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التطوير فيه.

رابعاً: نشاط التدقيق الداخلي استشاري:

يقصد هنا أن التدقيق الداخلي يقوم بتقديم خدمات استشارية للإدارة العليا ومجلس الإدارة وبحيث تنحصر الخدمات الاستشارية للإدارة العليا بالجوانب غير التنفيذية فقط ولا يجوز تقديم خدمات استشارية لجوانب عمل تنفيذية تحقيقاً لمبدأ الاستقلالية.

الأهداف الرئيسية لنشاط التدقيق الداخلي:

حسب ما تم الإشارة إليه ضمن مفهوم نشاط التدقيق الداخلي فإن الأهداف الرئيسية لوجود نشاط تدقيق داخلي في المؤسسة تركزت في ثلاثة أهداف رئيسية:-

١- إضافة قيمة للمؤسسة.
٢- تحسين عمليات المؤسسة.
٣- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

يتضح من خلال الأهداف أعلاه بأن نشاط التدقيق الداخلي هو نشاط مكمل لباقي أنشطة المؤسسة وداعماً لها وليس متناقضاً معها، حيث إنه يهدف في النهاية إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها لذلك هو معين للمؤسسة وليس عبئاً على عملها.

إن النظرة القاصرة لنشاط التدقيق الداخلي من قبل الجهات المدقق عليها بالنظر إلى هذا النشاط بأنه معيق للعمل وهدفه الأساسي البحث عن الأخطاء والتسبب أحياناً في تحقق نتائج سلبية تعود على الموظفين أو النشاط الخاضع للتدقيق، إضافة إلى التصرفات التي تتم من قبل بعض المدققين بالابتعاد عن الهدف الرئيسي للتدقيق الداخلي يضعف من الدور الواجب أن يلعبه التدقيق الداخلي في المؤسسة ويقود إلى التلكؤ والتردد بالأخذ بنتائج التدقيق الداخلي.

لذلك لابد من جلاء الصورة وبيان الدور الرئيسي للتدقيق الداخلي، ويتضح ذلك من خلال المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي، وهو مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإضافة قيمة لها وتحسين أعمالها من خلال تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والتوصيات التي يقدمها للتدقيق والتي تكون موجهة لمعالجة أي انحرافات أو تقديم توصيات من شأنها تحسين إجراءات العمل وزيادة كفاءة الأنظمة والعمليات، وهو يتطلب أن تتغير النظرة إلى التدقيق الداخلي بحيث ينظر إليه كنشاط مكمل ومساعد للأنشطة وأهدافه تتوافق مع أهداف المؤسسة ولا تتناقض معها وعلى المدققين الداخليين ترسيخ هذه الأهداف من خلال التوعية المستمرة، ومن خلال حُسن التصرف أثناء تأدية المهام والاتصال مع الجهات الخاضعة للتدقيق.

منهجية نشاط التدقيق الداخلي:

يشير مفهوم التدقيق الداخلي بأن على دوائر ووحدات التدقيق الداخلي التحول من الأساليب التقليدية في تنفيذ مهام التدقيق إلى الأساليب الحديثة والتي تقود في النهاية إلى تحقيق الأهداف التي تم الإشارة إليها أعلاه، لذلك يجب على هذه الدوائر والوحدات إعادة النظر في المنهجية المتبعة لديها وتقييمها والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، فيتضح من المفهوم أن التدقيق الداخلي المتطور عليه أن يتبع منهجية حديثة تقوم على ما يلي:-

١- استخدام التدقيق المبني على المخاطر Risk Based Audit في تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي.
٢- مراعاة مبادئ حوكمة المؤسسات Corporate Governance.
٣- استخدام الأساليب الحديثة في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.

وسوف يتم تناول هذه المواضيع بالتفصيل ضمن فصول هذا الكتاب لاحقاً.

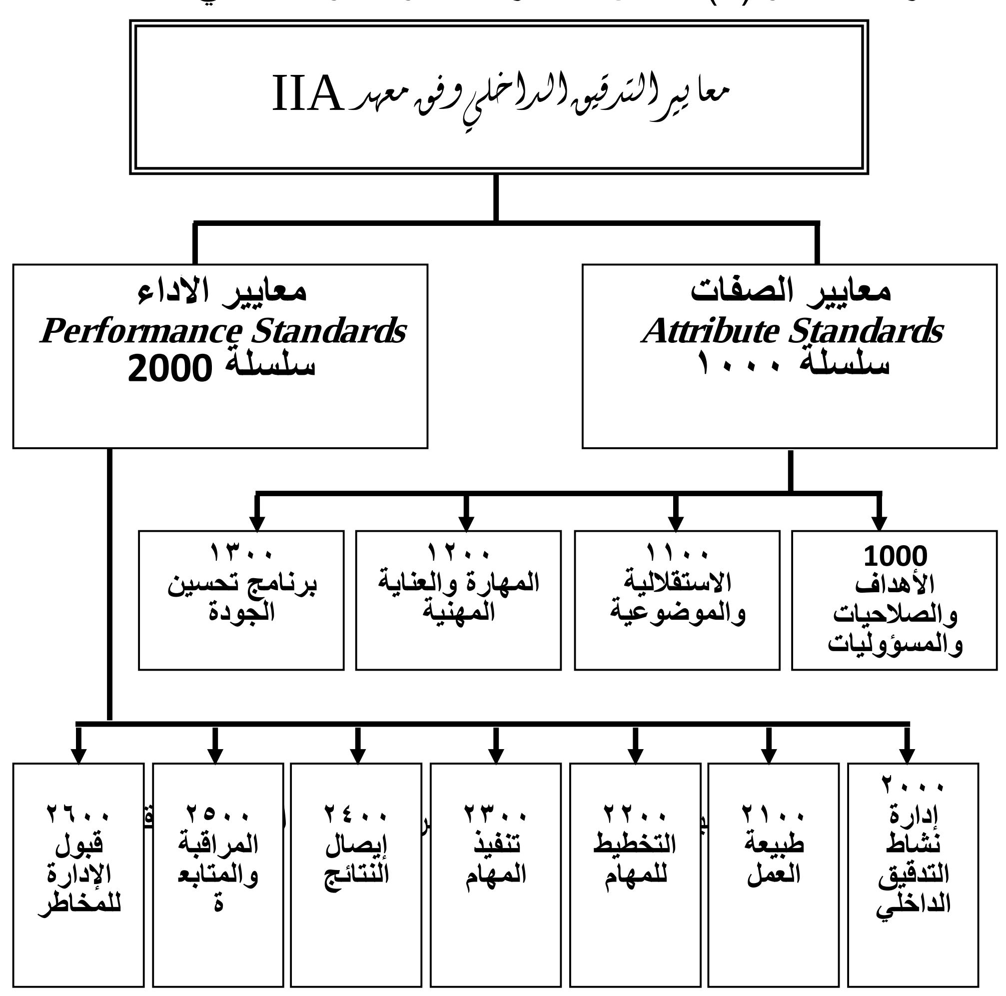
المعايير المهنية للتدقيق الداخلي:

تنقسم معـايير التـدقيق الـداخلي الصـادرة مـن معهـد المـدققين الـداخليين الأمريكيين IIA إلى نوعين من المعايير هي:-

١- معايير الصفات Attribute Standards.

٢- معايير الأداء Performance Standards.

وقد بلغ عدد المعايير الرئيسية الصادرة (١١) معيار، أربعة منها تختص بمعايير الصفات و (٧) تختص بمعايير الأداء وذلك وفقاً لما يلي:-



تصنيف المعايير الصادرة الى معايير توكيدية وتبدأ بحرف (A) ومعايير استشارية تبدأ بحرف (C).

وينبثق عن هذه المعايير نوع آخر من المعايير هو معايير التطبيق Implementation Standards وهي معايير فرعية تقدم شرح للمعايير وترميزها يتم من خلال المعايير الرئيسية.

وفيما يلي معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA وحسب ما وردت في النسخة التي تمت مراجعتها من قبل مجلس المعايير الدولية التدقيق الداخلي والتي صدرت في شهر اكتوبر ٢٠١٦ والتي سيتم العمل بها اعتبار من يناير ٢٠١٧.

معايير الصفات اللازم توافرها:

١٠٠٠- الغرض، السلطة والمسؤولية:

يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي تحديداً رسمياً ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع رسالة التدقيق الداخلي والمبادئ الجوهرية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وميثاق الأخلاقيات ومعايير وتعريف التدقيق الداخلي. ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي بصفة دورية، وتقديمه إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه.

١٠٠٠/ت/١- يجب تحديد طبيعة خدمات التأكيد التي تقدم إلى المؤسسة تحديداً واضحاً في ميثاق التدقيق الداخلي. وإذا كانت خدمات التأكيد تقدم إلى جهات خارج المؤسسة فيجب أيضاً أن يتم تحديد طبيعتها في ميثاق التدقيق الداخلي.

١٠٠٠/أ/١– يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية في ميثاق التدقيق الداخلي.

١٠١٠- الطبيعة الإلزامية للمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وميثاق الأخلاقيات والمعايير وتعريف التدقيق الداخلي يجب الإقرار بها في ميثاق التدقيق الداخلي، ويجب على مدير نشاط التدقيق مناقشة رسالة التدقيق الداخلي والعناصر

الإلزامية من الإطار الدولي للممارسات المهنية مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

يراعى أن الطبيعة الالزامية لتعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة و(المعايير) يجب الاقرار بها في ميثاق التدقيق الداخلي. وينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مناقشة تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة و (المعايير) مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

١١٠٠- الاستقلالية والموضوعية:

يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويجب أيضاً أن يكون المدققون الداخليون موضوعيين أثناء أداء أعمالهم.

١١١٠- الاستقلالية التنظيمية:

يجب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً لمستوى تنظيمي في المؤسسة بشكل يكفل أداء مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي. كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يؤكد لمجلس الإدارة الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي، وذلك بصفة سنوية على الأقل.

١١١٠/ت/١ – يجب ألا يتعرض نشاط التدقيق الداخلي للتدخل في تحديد نطاق التدقيق وأداء أعماله وتبليغ نتائجها. وعلى الرئيس التنفيذي لنشاط التدقيق التصريح عن أي تدخل من هذا النوع لمجلس الإدارة ومناقشة تداعياته.

١١١١- التفاعل المباشر مع مجلس الإدارة:

يجب أن يتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ويتفاعل مباشرة مع مجلس الإدارة.

١١١٢ - دور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي خارج إطار التدقيق الداخلي

عندما يكون للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أي أدوار أو مسؤوليات

تقع خارج إطار التدقيق الداخلي أو عندما يتوقع حدوث هذه الأدوار، فيجب أخذ الاحتياطات اللازمة للحد من حجم التأثير السلبي على الاستقلالية والموضوعية.

١١٢٠- الموضوعية الفردية:

يجب أن يتصف المدققون الداخليون بتوجهات غير منحازة وغير متحيزة، وأن يتجنبوا تضارب المصالح.

١١٣٠- معوقات الاستقلالية أو الموضوعية:

إذا كان هناك ما يعيق الاستقلالية أو الموضوعية، سواء في الواقع أو الظاهر، يجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المعنية، مع العلم بأن طبيعة هذا الإفصاح تختلف باختلاف المعوقات.

١١٣٠/ت/١ – يجب أن يمتنع المدققون الداخليون عن تقييم العمليات التي كانوا مسؤولين عنها فيما سبق. فمن المرجح أن تضعف موضوعية المدقق الداخلي عندما يكون بصدد تقديم خدمات تأكيد تتعلق بنشاط كان مسؤولاً عن أدائه خلال السنة السابقة.

١١٣٠/ت/٢ - يجب أن يقوم طرف خارجي مستقل عن نشاط التدقيق الداخلي بالإشراف على أي مهام تتعلق بالوظائف التي كان الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي يتولى مسؤولية ما عنها.

١١٣٠/أ/١ - يمكن للمدققين الداخليين أن يقدموا خدمات استشارية تتعلق بالعمليات التي كانوا مسؤولين عنها فيما سبق.

١١٣٠/أ/٢ - إذا كانت هناك أي معوقات محتملة لاستقلالية وموضوعية المدققين الداخليين تتعلق بخدمات استشارية مقترحة، فيجب إبداء الافصاحات اللازمة عنها إلى العميل المعني قبل قبول أداء تلك المهمة.

١١٣٠/أ/٣- يمكن للتدقيق الداخلي أن يقدم خدمات توكيد في المجالات التي سبق له أن قدم فيها خدمات استشارية شريطة أن تكون تلك الخدمات الاستشارية لم تؤثر سلبياً على موضوعيته. وعلى أن

يـتم التعامـل بطريقـة مناسـبة مـع الموضـوعية الفرديـة عنـد تخصيص الموارد اللازمة للمهمة الجديدة.

١٢٠٠- المهارة والعناية المهنية اللازمة:

يجب أن تؤدى مهام التدقيق بمهارة ومع توخي العناية المهنية اللازمة.

١٢١٠- المهارة:

يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعرفة والمهارات والكفاءات الأخـرى اللازمـة لتنفيـذ المسـؤوليات المنوطـة بكـل مـنهم. ويجـب علـى نشـاط التـدقيق الـداخلي ككـل أن يمتلـك أو يكتسـب المعلومـات والمهـارات والكفـاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ مسؤولياته.

١٢١٠/ت/١- يجـب علـى الـرئيس التنفيـذي للتـدقيق الـداخلي الحصـول علـى المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والمقدرة الوافيتين إذا كان المدققون الداخليون يفتقرون إلى المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ كل - أو جزء من - مهمة تدقيق معينة منوطة بهم.

١٢١٠/ت/٢- يجب أن يتمتع المدققون الداخليون بالمعرفة الوافية التي تمكنهم مـن تقييم مخـاطر الاحتيـال والكيفيـة التـي يمكـن للمؤسسـة أن تتبعها للحد من تلك المخاطر، ولكن ليس متوقعاً منهم أن تكون لهـم نفـس خبـرة الشـخص الـذي تكـون مسـؤوليته الرئيسـية اكتشاف الاحتيال والتحقيق فيه.

١٢١٠/ت/٣- يجـب أن تكـون لـدى المـدققين الـداخليين معرفـة بالمخـاطر والضوابط الرقابية الرئيسية المتعلقة بتقنية المعلومات، وكذلك معرفة أساليب التدقيق التي تعتمد على التقنيات المتاحة، وذلك لاستخدامها في أداء المهام المنوطة بهم. لكن ليس من المتوقع أن يتمتع كل المدققين الداخليين بنفس المهارة والخبرة اللتين يتمتع بهما المدقق الداخلي الذي تكون مسؤوليته الأساسية هي تدقيق النواحي المتعلقة بتقنية المعلومات.

١٢١٠/أ/١- إذا كان المدققون الداخليون يفتقرون إلـى المعرفـة أو المهـارات أو الكفاءات التي يتطلبها أداء مهمـة تقديم استشـارات معينـة أو

جزء منها، ففي هذه الحالة يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إما أن لا يقبل تلك المهمة أو أن يسعى للحصول على مشورة ومساعدة ذوي الخبرة والكفاءة اللازمتين.

١٢٢٠- العناية المهنية اللازمة:

يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاقتدار. بيد أن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة عن الخطأ.

١٢٢٠/ت/١- يجب أن يبذل المدققون الداخليون العناية المهنية اللازمة في أعمالهم، مع أخذ النواحي الآتية في الاعتبار:-

* مدى العمل لتحقيق أهداف المهمة.
* درجة تعقيد أو جسامة أو أهمية المسائل التي تطبق عليها إجراءات التأكيد.
* مدى كفاية وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
* احتمال حدوث حالات جسيمة من الأخطاء أو الاحتيال أو حالات عدم التقيد.
* تكلفة أعمال التأكيد مقارنة بالمنافع المحتملة.

١٢٢٠/ت/٢- في سياق بذل العناية المهنية اللازمة يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في الاعتبار استخدام التدقيق الذي يعتمد على التقنيات وغيرها من أساليب تحليل البيانات.

١٢٢٠/ت/٣- يجب أن يتنبه المدققون الداخليون إلى المخاطر الهامة التي يمكن أن تؤثر في أهداف أو عمليات مهمة التأكيد أو الموارد اللازمة لها. مع ذلك فإن إجراءات التأكيد حتى ولو تمت بالعناية المهنية اللازمة، لا تضمن أنه سيتم تحديد كل المخاطر الهامة.

١٢٢٠/أ/١- يجب أن يبذل المدققون الداخليون العناية المهنية اللازمة في أي مهمة تقديم خدمات استشارية، مع أخذ النواحي الآتية في اعتبارهم:-

* احتياجات وتوقعات العملاء، بما في ذلك طبيعة وتوقيت وتبليغ نتائج المهمة.
* درجة تعقيد ومدى العمل المطلوب لإنجاز أهداف المهمة.
* تكلفة المهمة مقارنة بالمنافع المحتملة.

١٢٣٠- التطوير المهني المستمر:

يجب على المدققين الداخليين أن يطوروا معرفتهم، مهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى عن طريق التطوير المهني المستمر.

١٣٠٠- برنامج تأكيد وتحسين الجودة:

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تطوير والمحافظة على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

١٣١٠- متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة:

يجب أن يشمل برنامج تأكيد وتحسين الجودة أعمال التقييم الداخلي والخارجي على السواء.

١٣١١- أعمال التقييم الداخلي:

يجب أن تشتمل أعمال التقييم الداخلي على ما يلي:-

* مراقبة مستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي؛ و
* مراجعات دورية تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة ممن تتوفر لهم المعرفة بأصول ممارسة التدقيق الداخلي.

١٣١٢- أعمال التقييم الخارجي:

يجب اجراء أعمال التقييم الخارجي على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة. ويجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة ما يلي:-

* الحاجة لإجراء أعمال التقييم الخارجي على فترات أكثر تقارباً.

* مـؤهلات واسـتقلالية المـراجعين الخـارجيين أو فريـق المراجعـة الخارجي، بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح.

١٣٢٠- إعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج تأكيد وتحسين الجودة:

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة. بحيث تتضمن الإفصاحات ما يلي:

- نطاق ودورية التقييم الداخلي والخارجي.
- مـؤهلات واسـتقلالية المراجـع أو فريـق المراجعـة بمـا فيهـا احتمـال تضارب المصالح.
- النتائج التي توصل إليها المراجعون.
- الخطط التصحيحية.

١٣٢١- استخدام تعبير «مطابق للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي»:

إن الإشـارة علـى أن نشـاط التـدقيق الـداخلي مطـابق للمعـايير الدوليـة للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، يكون مناسب فقط إذا كان مدعوماً بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

١٣٢٢- الافصاح عن حالات عدم التقيد بالمعايير:

عندما يكون من شأن عدم التوافق مع مبادئ أخلاقيات المهنة و«المعايير» التأثير على النطاق الكلي لنشاط التدقيق الداخلي أو أعماله يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يفصح عن عدم التوافق وتأثيره إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

معايير الأداء:

٢٠٠٠- إدارة نشاط التدقيق الداخلي:

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يدير نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

٢٠١٠- التخطيط:

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مرتكزة على المخاطر، وذلك لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

٢٠١٠/ت/١- يجب أن توضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي على الأقل سنوياً، على أن تكون مرتكزة على تقييم موثق للمخاطر. ويجب أن تؤخذ توجيهات الإدارة العليا ومجلس الإدارة في الاعتبار في هذه العملية.

٢٠١٠/ت/٢- يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يحدد ويراعي توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والجهات المعنية الأخرى بالنسبة لآراء التدقيق الداخلي واستنتاجاته الأخرى.

٢٠١٠/أ/١- على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن ينظر في قبول مهام تقديم الاستشارات المقترحة على أساس مدى مساهمة المهمة في تحسين إدارة المخاطر وتحسين عمليات المؤسسة وتحقيق قيمة مضافة لها. ويجب إدراج المهام التي تم قبولها في خطة التدقيق.

٢٠٢٠- التبليغ والموافقة:

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد اللازمة لها، بما في ذلك أي تغييرات مرحلية هامة فيها، إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وذلك لمراجعتها والموافقة عليها. كما يجب أن يبلغ عن تأثير تحديدات الموارد.

٢٠٣٠- إدارة الموارد:

يجب أن يتأكد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية ويتم توظيفها توظيفاً فعالاً لتحقيق الخطة المعتمدة.

٢٠٤٠- السياسات والإجراءات:

يجب أن يضع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.

٢٠٥٠- التنسيق والاعتماد:

ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتبادل المعلومات وينسق النشاطات ويرى امكانية الاعتماد على كل الجهات الخارجية والداخلية التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارات، وذلك لضمان التغطية اللازمة للأعمال وتلافي ازدواجية الجهود.

٢٠٦٠- إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة:

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن غرض وسلطة ومسؤولية وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقاً للخطة الموضوعة له والتزاماً بمبادئ ميثاق الأخلاقيات والمعايير. ويجب أن يشتمل ذلك الإبلاغ على الاحتمالات الهامة للتعرض للمخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة ومخاطر الاحتيال وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تلفت انتباه الإدارة العليا و/ أو مجلس الإدارة.

٢٠٧٠- الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية والمسؤولية التنظيمية عن التدقيق الداخلي:

عندما تؤدي أي جهة من الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية نشاط التدقيق الداخلي، عليها أن تحيط المؤسسة علماً بأن عليها – أي على المؤسسة – أن تضطلع بمسؤولية المحافظة على نشاط تدقيق داخلي فاعل.

٢١٠٠- طبيعة العمل:

يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم – والإسهام في تحسين – عمليات حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر والرقابة، وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم. ومبني على المخاطر.

إن المصداقية والقيمة المضافة للتدقيق الداخلي تتعزز عندما يكون

المدققون سباقون وتعطي تقييماتهم آفاق جديدة وتأخذ الأثار المستقبلية بعين الاعتبار.

٢١١٠- الحوكمة:

يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات حوكمة المؤسسات واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها، بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:-

* وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التشغيلية.
* الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
* تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة.
* ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة ككل.
* إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالمؤسسة.
* تنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجين ومقدمي خدمات التوكيد الآخرين.

٢١١٠/ت/١- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفاعلية أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة المتعلقة بالقيم الأخلاقية.

٢١١٠/ت/٢- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ما إذا كانت حوكمة المعلوماتية بالمؤسسة تساند استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

٢١١٠/أ/١- يجب أن تتماشى أهداف اي مهمة من المهام الاستشارية مع القيم والأهداف الكلية للمؤسسة.

٢١٢٠- إدارة المخاطر:

يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر وأن يسهم في تحسينها.

٢١٢٠/ت/١- على ضوء نتائج تقييم المخاطر يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك تقييم ما يلي:-

* موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.

* فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج بالمؤسسة.
* حماية الأصول.
* التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات والعقود.

٢١٢٠/ت/٢- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث الاحتيال وكيف تقوم المؤسسة بإدارة مخاطر الاحتيال.

٢١٢٠/أ/١- في أثناء المهام الاستشارية، يجب أن يتحقق المدققون الداخليون من أن المخاطر تتناسب مع المهمة وأن ينتبهوا إلى وجود أي مخاطر أخرى.

٢١٢٠/أ/٢- يجب أن يدمج المدققون الداخليون معرفتهم بالمخاطر والتي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن تقييمهم لعمليات إدارة المخاطر بالمؤسسة.

٢١٢٠/أ/٣- عند مساعدة الإدارة في تحديد أو تحسين عمليات إدارة المخاطر، يجب على المدققين الداخليين الامتناع عن تولي أي مسؤولية إدارية من خلال قيامهم بالإدارة الفعلية للمخاطر.

٢١٣٠- الرقابة:

يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر فيها.

٢١٣٠/ت/١- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في الاستجابة إلى المخاطر في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، وذلك من حيث:-

* موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.
* فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج الخاصة بالمؤسسة.
* حماية الأصول.
* التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات والعقود.

٢١٣٠/أ/١- يجب أن يدمج المدققون الداخليون معرفتهم بالضوابط الرقابية التي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن عمليات الرقابة الهامة بالمؤسسة.

٢٢٠٠- تخطيط مهام التدقيق الداخلي:

يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتطوير وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق، تتضمن أهداف المهمة، نطاقها، توقيتها والموارد المخصصة لها، ويجب أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار استراتيجيات المؤسسة والأهداف والمخاطر ذات العلاقة بالموضوع.

٢٢٠١- اعتبارات التخطيط:

عند وضع خطة مهمة التدقيق، يجب أن يأخذ المدققون الداخليون النواحي الآتية في اعتبارهم:-

* استراتيجيات وأهداف النشاط الذي تجري مراجعته والوسائل التي يمكن عبرها مراقبة أدائه.
* المخاطر الهامة التي يحتمل أن يتعرض لها ذلك النشاط وأهدافه وموارده وعملياته والسبل التي يمكن بها إبقاء التأثير الناجم عنها في حدود المستوى المقبول.
* مدى كفاية وفاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة في هذا النشاط بالمقارنة بأحد أطر أو نماذج الرقابة ذات الصلة.
* فرص إدخال تحسينات هامة على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.

٢٢٠١/ت/١- عند التخطيط لتنفيذ مهمة تدقيق لجهات خارج المؤسسة، يجب أن يتوصل المدققون الداخليون معها إلى تفاهم خطي حول أهداف ونطاق المهمة ومسؤوليات وتوقعات كل من الأطراف الداخلة في تلك المهمة، بما في ذلك إيضاح القيود المفروضة على توزيع نتائج المهمة والاطلاع على السجلات والمستندات المتعلقة بها.

٢٢٠١/أ/١- يجب أن يعمل المدققون الداخليون على التوصل مع العملاء المعنيين بمهمة استشارية إلى تفاهم حول أهداف ونطاق تلك المهمة ومسؤوليات كل من الطرفين بشأنها والتوقعات الأخرى لأولئك العملاء. وبالنسبة للمهام المهمة يجب أن يتم توثيق هذا التفاهم.

٢٢١٠- أهداف مهمة التدقيق:

يجب تحديد الأهداف المنشودة لكل مهمة تدقيق.

٢٢١٠/ت/١- يجب على المدققين الداخليين إجراء تقييم تمهيدي للمخاطر المتعلقة بالنشاط الذي تجري مراجعته. ويجب أن تعكس أهداف مهمة التدقيق نتائج ذلك التقييم.

٢٢١٠/ت/٢- يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في اعتبارهم عند تطوير أهداف مهمة التدقيق احتمال وجود أخطاء هامة أو احتيال أو حالات عدم تقيد أو أي مخاطر أخرى.

٢٢١٠/ت/٣- يتعين وجود مقاييس وافية لتقييم الضوابط الرقابية. لذلك يجب أن يتأكد المدققون الداخليون من مدى قيام الإدارة بوضع تلك المقاييس لتحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات قد تم تحقيقها. إذا كانت تلك المقاييس وافية يجب على المدققين الداخليين أن يستعملوها في تقييمهم، أما إذا تبين أنها غير وافية فيجب على المدققين الداخليين أن يحددوا مقاييس التقييم المناسبة من خلال المناقشة مع الإدارة و/أو مجلس الإدارة.

٢٢١٠/أ/١- يجب أن تتناول أهداف المهمة الاستشارية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وذلك في حدود النطاق المتفق عليه مع العميل المعني بتلك المهمة.

٢٢١٠/أ/٢- يجب أن تتوافق أهداف أي مهمة استشارية مع قيم واستراتيجيات وأهداف المؤسسة.

٢٢٢٠- نطاق مهمة التدقيق:

يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافياً لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

٢٢٢٠/ت/١- يجب أن يشمل نطاق مهمة التدقيق دراسة الأنظمة والوثائق والسجلات ذات الصلة والأفراد المعنيين بها والممتلكات المادية المتصلة بها، بما في ذلك تلك التي تكون تحت سيطرة جهات أخرى.

٢٢٢٠/ت/٢- إذا ظهرت فرص هامة لتقييم خدمات استشارية في أثناء تنفيذ أي مهمة تأكيد ينبغي التوصل إلى تفاهم خطي حول أهداف ونطاق تلك المهمة ومسؤوليات وتوقعات كل من الأطراف الداخلة في تلك المهمة، وأن يتم إبلاغ نتائج تلك المهمة الاستشارية وفقاً للمعايير المعتمدة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الاستشارية.

٢٢٢٠/أ/١- عند تنفيذ المهام الاستشارية يجب أن يعمل المدققون الداخليون على التحقق من أن نطاق المهمة كاف للتوصل إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها بشأنها. وإذا ما كانت هناك أي تحفظات لدى المدققين الداخليين بشأن نطاق المهمة في أثناء تنفيذها، فيجب أن يناقشوا تلك التحفظات مع العميل المعني بالمهمة لتحديد ما إذا كانوا سيستمرون في تلك المهمة أم لا.

٢٢٢٠/أ/٢- في أثناء المهام الاستشارية يجب على المدققين الداخليين أن يتحققوا من أن الضوابط والإجراءات الرقابية متماشية مع أهداف تلك المهمة/وأن يتنبهوا إلى المسائل والمشكلات الرقابية الهامة.

٢٢٣٠- تخصيص الموارد اللازمة لمهمة التدقيق:

يجب أن يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق ويتم توظيف الأفراد اللازمين لتنفيذ المهمة على أساس تقييم طبيعتها ومدى تعقيداتها وقيود توقيتها والموارد المتاحة لتنفيذها.

٢٢٤٠- برنامج عمل مهمة التدقيق:

يجب على المدققين الداخليين تطوير وتوثيق برامج عمل لتحقيق أهداف مهمة التدقيق.

٢٢٤٠/ت/١- يجب أن تشمل برامج العمل الإجراءات اللازمة لتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات في أثناء تنفيذ المهمة. ويجب المصادقة على برامج العمل قبل البدء بتطبيقها على أي تعديلات تجرى عليها بالسرعة اللازمة.

٢٢٤٠/أ/١- من الممكن أن تتفاوت برامج العمل في مهام الاستشارات من حيث الشكل والمضمون بحسب طبيعة المهمة.

٢٣٠٠- تنفيذ مهام التدقيق الداخلي:

يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهداف المهمة.

٢٣١٠- تحديد المعلومات:

يجب على المدققين الداخليين تحديد المعلومات الكافية والمفيدة واللازمة والتي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ مهمة التدقيق.

٢٣٢٠- التحليل والتقييم:

يجب على المدققين الداخليين وضع استنتاجات ونتائج مهمة التدقيق على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.

٢٣٣٠- توثيق المعلومات:

يجب على المدققين الداخليين توثيق معلومات كافية وموثوقة وذات صلة ومفيدة لتأييد استنتاجات ونتائج مهمة التدقيق.

٢٣٣٠/ت/١- يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالتحكم بإمكانية الحصول أو الاطلاع على سجلات مهمة التدقيق، ويجب أن يحصل على موافقة الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني قبل السماح للأطراف الخارجية بالحصول على تلك السجلات أو الاطلاع عليها حسبما يلزم.

٢٣٣٠/ت/٢- يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع متطلبات الاحتفاظ بسجلات مهمة التدقيق بغض النظر عن آلية الاحتفاظ بالسجلات. ويجب أن تتماشى تلك المتطلبات مع توجيهات المؤسسة، ومع أي متطلبات للجهات الإشرافية والرقابية على المؤسسة في هذا الصدد.

٢٣٣٠/أ/١- يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع السياسات التي تحكم حفظ سجلات المهمة الاستشارية والاحتفاظ بها، وكذلك تلك التي تحكم إتاحتها لمختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها. كما يجب أن تتماشى تلك السياسات مع توجيهات المؤسسة والجهات الإشرافية والرقابية

أو أي متطلبات أخرى.

٢٣٤٠- الإشراف على مهمة التدقيق:

يجب الإشراف على المهام بالشكل المناسب، بما يكفل تحقيق أهدافها وتأكيد جودتها وتطوير طاقم العمل.

٢٤٠٠- تبليغ النتائج:

يجب على المدققين الداخليين تبليغ نتائج المهام.

٢٤١٠- مقاييس التبليغ:

يجب أن تشتمل التبليغات المتعلقة بنتائج مهمة التدقيق على أهداف تلك المهمة ونطاقها ونتائجها.

٢٤١٠/ت/١- يجب أن يتضمن التبليغ النهائي بشأن نتائج مهمة التدقيق الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات و/أو خطط العمل ذات الصلة، حينما يكون ذلك مناسباً رأي المدقق الداخلي يحب أن يتم تضمينه أيضاً، وحين يتم إصدار الرأي فيجب أن يؤخذ في الاعتبار توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة وغيرهما من الجهات المعنية الأخرى، كما يجب أن يكون مدعوماً بمعلومات كافية ومفيدة ووثيقة الصلة وموثوق بها.

٢٤١٠/ت/٢- يراعى تشجيع المدققين الداخليين على أن يعربوا في تبليغاتهم بشأن مهمة التدقيق عن إقرارهم بالأداء المرضي.

٢٤١٠/ت/٣- عند إبلاغ نتائج مهمة التدقيق إلى أي أطراف خارج المؤسسة يجب أن يشتمل التبليغ المستخدم في هذا الشأن على بيان التحديدات التي يلزم التقيد بها في توزيع واستخدام تلك النتائج.

٢٤١٠/أ/١- يتفاوت التبليغ عن سير العمل في المهام الاستشارية والنتائج المتعلقة بها من حيث الشكل والمضمون بحسب طبيعة المهمة واحتياجات العميل المعني بها.

٢٤٢٠- جودة التبليغات:

يجب أن تكون التبليغات دقيقة، موضوعية، واضحة، موجزة، بنّاءة وكاملة وأن تصدر في الوقت المناسب.

٢٤٢١- حالات الخطأ والسهو:

إذا احتوى أي تبليغ نهائي على خطأ أو سهو جسيم، فيجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإبلاغ المعلومات المصححة إلى كل الأطراف الذين كانوا قد تلقوا التبليغ الأصلي.

٢٤٣٠- استخدام تعبير: «تم إجراؤه وفقاً للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي»:

يمكن للمدققين الداخليين الإفادة بأن مهمتهم قد «تم إجراؤها بما يتفق مع المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي» فقط في حال كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تساند تلك الإفادة.

٢٤٣١- الإفصاح عن حالات عدم التقيد:

عندما تؤثر حالات عدم التقيد بمبادئ أخلاقيات المهنة أو «المعايير» في مهمة محددة، فيجب أن يفصح التبليغ المتعلق بنتائج مهمة التدقيق تلك عن:-

* القواعد أو مبادئ أخلاقيات المهنة أو «المعايير» التي لم يتم التقيد بها تقيداً تاماً؛
* أسباب عدم التقيد.
* تأثير عدم التقيد على مهمة التدقيق في حد ذاتها وعلى النتائج التي تم تبليغها بشأن المهمة.

٢٤٤٠- نشر النتائج:

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية.

٢٤٤٠/ت/١- الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن تبليغ النتائج النهائية إلى الأطراف التي يمكن التأكد من أنها ستولي لها اعتباراً مناسباً.

٢٤٤٠/ت/٢- قبل إبلاغ النتائج إلى أي أطراف خارج المؤسسة، يجب أن يراعى ما يلي، ما لم تستلزم المتطلبات القانونية أو النظامية أو تلك التي تفرضها الجهات الإشرافية والرقابية خلاف ذلك:

* تقييم المخاطر المحتملة بالنسبة للمؤسسة.
* التشاور مع الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني، حسبما يلزم.
* الرقابة على نشر النتائج من خلال فرض قيود على استخدامها.

٢٤٤٠/أ/١- الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن ابلاغ النتائج النهائية الاستشارية إلى العملاء المعنيين بها.

٢٤٤٠/أ/٢- أثناء تنفيذ المهام الاستشارية قد يتم تحديد قضايا معينة متعلقة بالحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة. ومتى كانت تلك القضايا مهمة للمؤسسة، يجب إبلاغها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

٢٤٥٠- الآراء الكلية العامة:

عندما يتم اصدار رأي كلي عام يجب أن يؤخذ في الاعتبار استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة وتوقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة وغيرهما من الجهات المعنية الأخرى، كما يجب أن يكون الرأي الكلي مدعوماً بمعلومات كافية ومفيدة ووثيقة الصلة وموثوق بها.

٢٥٠٠- مراقبة سير العمل:

يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع وإرساء وصون نظام لمتابعة ما يتخذ إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة.

٢٥٠٠/ت/١- يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع إجراءات متابعة تكفل التحقق من أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة قد تم تطبيقها تطبيقاً فعالاً أو أن الإدارة قد تقبلت المخاطر المترتبة عن عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

٢٥٠٠/أ/١- يجب على نشاط التدقيق الداخلي مراقبة كيفية التصرف إزاء نتائج المهام الاستشارية التي قام بها، وذلك ضمن المدى المتفق عليه مع العميل المعني.

٢٦٠٠- حسم مسألة قبول الإدارة العليا للمخاطر:

عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة العليا قد قامت بقبول مستوى من المخاطر المتبقية يمكن أن يكون باعتقاده مستوى غير مقبول للمؤسسة، يجب عليه أن يناقش تلك المسألة مع الإدارة العليا. إذا لم يتم حسم مسألة القرار بشأن المستوى المقبول للمخاطر المتبقية، فيجب على المدقق الداخلي رفع المسألة إلى مجلس إدارة المؤسسة لحسمها بمعرفته.

أنواع التدقيق:

هناك عدة أنواع من التدقيق يقوم بها المدقق الداخلي ونستطيع القول بأن هناك ستة أنواع للتدقيق:-

١- التدقيق المالي Financial Audit .
٢- تدقيق الالتزام Compliance Audit.
٣- التدقيق التشغيلي Operational Audit.
٤- التدقيق الاداري Management Audit.
٥- تدقيق أنظمة المعلومات Information Systems Audit.
٦- التدقيق البيئي Environmental Audit.

١-التدقيق المالي Financial Audit:

ويتضمن هذا النوع من التدقيق القيام بإجراءات تدقيق بنود القوائم المالية، والسجلات والأنظمة المحاسبية والدورة المحاسبية، والتحقق من أن بنود القوائم المالية صحيحة وتمثل الواقع الفعلي، ويتم هنا تدقيق كافة الحسابات بكل أنواعها مع التركيز بشكل كبير على الحسابات المعلقة الوسيطة [Suspense Accounts] لما تتضمنه من مخاطر مرتفعة.

٢-تدقيق الالتزام Compliance Audit:

يقوم المدققون ضمن هذا النوع من التدقيق بالتحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات القانونية، إضافة إلى مدى الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الجهات المنظمة للعمل مثل البنك المركزي بالنسبة للبنوك وهيئة مراقبة التأمين بالنسبة لشركات التأمين وهيئة رقابة أسواق المال بالنسبة للشركات المساهمة، كما يتم التحقق هنا من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة لدى المؤسسة أو القرارات الصادرة عن مجالس الإدارة والادارات العليا والمدراء التنفيذيين المخولين بإصدار قرارات.

٣-التدقيق التشغيلي Operational Audit:

المقصود بهذا النوع من التدقيق هو تدقيق الإجراءات التشغيلية لجوانب العمل المختلفة من معاملات ومستندات وملفات، وذلك ضمن السياسات والإجراءات المعتمدة لدى المؤسسة، اضافة إلى تدقيق الدورات المستندية لمختلف العمليات وتقييمها. وهذا النوع من التدقيق يتطلب وقتاً كبيراً من المدققين لذلك يفضل إعداد برامج حاسوبية Exception Reports لمساعدة المدققين في تنفيذ هذه المهام.

٤-التدقيق الاداري Management Audit:

يعتبر هذا النوع من التدقيق من أهم أنواع التدقيق والقيمة المضافة من التدقيق الإداري أعلى من مثيلاتها من الجوانب الأخرى. ويقوم هذا النوع على التأكد من مدى كفاءة وفاعلية الوظائف المختلفة في المؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة. اضافة إلى التحقق من إجراءات تنفيذ المهام وطرق تقديم الخدمات.

لذلك ينطوي تحت لواء هذا النوع من التدقيق جوانب عديدة منها على سبيل المثال:-

* المظهر الداخلي والخارجي للمؤسسة ووحداتها.
* طريقة تقديم الخدمة للعملاء.
* العلاقة بين الموظفين والعملاء.
* العلاقة بين الموظفين مع بعضهم البعض.
* وسائل الأمن والحماية في المؤسسة.
* مستلزمات تقديم الخدمات.

٥-تدقيق أنظمة المعلومات IS Audit:

ويتضمن هذا النوع تدقيق الجوانب المتعلقة بأنظمة المعلومات وشبكات الاتصال وإجراءات تشغيل الأنظمة إضافة إلى أجهزة ومعدات الحاسوب وكافة الجوانب الأخرى ذات العلاقة بالحاسوب.

وهذا النوع من التدقيق يتطلب القيام به من قبل أشخاص متخصصين في مجالات الحاسوب.

٦ -التدقيق البيئي Environmental Audit؛

ويقوم هذا النوع من التدقيق على التحقق من مدى التوافق مع متطلبات البيئة، والتحقق من تقييم المخاطر المتعلقة بالتلوث البيئي، والتأكد من أن المنتجات تم انتاجها بالتوافق مع متطلبات البيئة.

طرق التدقيق:

يقوم المدقق بتنفيذ مهام عمليات التدقيق من خلال عدة طرق، وقد تستخدم كافة هذه الطرق أثناء تنفيذ مهمة معينة أو قد يستخدم المدقق بعضاً منها فقط أثناء تنفيذ المهام، ومن أهم هذه الطرق:-

١- الملاحظة Observation
٢- التفتيش Inspection
٣- التعزيز Confirmation
٤- المقارنة Comparison
٥- التحليل Analysis
٦- الاحتساب Computation
٧- الاستفسار Inquiry

أولاً: الملاحظة Observation:

تعتمد هذه الطريقة على المشاهدة المباشرة للمدقق أثناء قيامه بتنفيذ المهمة، بحيث يتم الاعتماد على مشاهدة المدقق لوجه القصور أو المخالفة دون وجود توثيق مستندي بل تعتبر مشاهدة المدقق هي التوثيق.

وأكثر استخدامات هذه الطريقة تتم أثناء تنفيذ عمليات التدقيق الإداري، كما أن هذه الطريقة تصلح بشكل ملائم للتحقق من تطبيق الضوابط الرقابية أثناء سير العمليات ضمن الدورة الخاصة بها في وقتها، حيث أن بعض الضوابط يجب أن تطبق في وقتها وفي حالة تطبيقها لاحقاً لا فائدة منها.

ثانياً: التفتيش Inspection:

تقوم هذه الطريقة على التدقيق المستندي للعمليات المالية والتشغيلية وإجراءات توثيقها، إضافة إلى تدقيق الدورات المستندية والتحقق من تنفيذ الإجراءات وفق هذه الدورات وتحديد نقاط الخلل فيها إن وجدت.

ومن الجدير ذكره أن هذه الطريقة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً قياساً بالطرق الأخرى، كما أنها تتطلب جهداً كبيراً من المدقق أثناء تنفيذها، لذلك وحتى يتم تقليل الوقت والجهد المستخدم في هذه الطريقة يتم استخدامها تقارير حاسوبية [Exception Reports] يتم من خلالها استخراج المعلومات الواجب التدقيق عليها حاسوبياً.

علماً بأن هذه الطريقة تستخدم بشكل كبير في التدقيق التشغيلي وتدقيق بنود التقارير المالية.

ثالثاً: التعزيز Confirmation:

يلجأ المدققون إلى استخدام هذه الطريقة لتأييد أرصدة محاسبية في دفاتر المؤسسة من جهات خارجية، ومن أمثلة ذلك أن يقوم مدقق داخلي لإحدى الشركات بتأييد أرصدة الحسابات الجارية في دفاتر الشركة بإرسال مصادقات إلى البنوك المفتوحة فيها هذه الحسابات، أو أن يقوم مدقق داخلي لدى أحد البنوك بتأييد أرصدة حسابات البنوك المراسلة في الدفاتر بإرسال مصادقات إلى البنوك المراسلة المعنية.

رابعاً: المقارنة Comparison:

تقوم هذه الطريقة على قيام المدقق بالتدقيق من خلال إجراء مقارنات للأرصدة والبيانات المالية خلال فترات زمنية دورية، ويلجأ المدقق إلى استخدام هذه الطريقة عند قيامه بتدقيق بنود ذات طبيعة متناسقة على سبيل المثال عند تدقيق المصاريف بأن هناك مصاريف دورية لها تناسق خاص مثل مصاريف الكهرباء الشهرية أو مصاريف الرواتب الشهرية، أو حسابات إيرادات منتظمة، يقوم المدقق بإجراء مقارنة بين المصاريف، أو الإيرادات الشهرية مع بعضها البعض، أو مقارنة بين المصاريف، أو الايرادات الشهرية للشهر الحالي مثلاً مع الشهر المماثل من العام السابق.

وأحياناً يلجأ المدقق إلى مقارنة البنود المالية لفرع معين من فروع المؤسسة مع فروع أخرى مماثلة، أو مقارنة بين المؤسسة ومؤسسات مماثلة في نفس القطاع.

خامساً: التحليل Analysis:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المدقق بإجراء بعض التحليلات للحسابات وبنود القوائم المالية وربطها مع بعضها البعض وصولاً إلى استنتاجات معينة تشكل قيمة مضافة لعمليات التدقيق للمؤسسة، وهذا ما يعرف بإجراءات التدقيق التحليلية التي نصت عليه معايير التدقيق الدولية ضمن المعيار الدولي رقم ٥٢٠. وسوف يتم تناول هذا الموضوع ضمن الفصل الرابع في هذا الكتاب.

سادساً: الاحتساب Computation:

ضمن هذه الطريقة يلجأ المدقق إلى إعادة احتساب بعض الاحتسابات الرقمية التي احتسبت سواء تم احتسابها يدوياً أو حاسوبياً ومن الأمثلة على ذلك:-

* احتساب الاهتلاكات.
* احتساب الفوائد والعمولات.
* احتساب عوائد الاسهم والسندات.
* احتساب قيمة مخزون البضاعة آخر المدة.
* احتساب الرواتب والأجور.
* احتساب كلفة البضاعة المباعة.

وهكذا ...

سابعاً: الاستفسار Inquiry:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المدقق بالاستفسار عن بعض العمليات أو القضايا والتي يصعب التحقق منها مستندياً، ويمكن للمدقق الاستفسار من خلال استقصاءات تعد لهذه الغاية، أو بالاستفسار الشفوي، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في غالب الأحيان عندما يكلف المدقق بتدقيق نشاط، أو مركز عمل لم يسبق أن قام بتدقيقه، ولا يوجد اجراءات عمل منظمة له، ويمكن للمدقق أيضاً الاستفسار من جهات ادارية أخرى عن بعض القضايا، أو العمليات عند وجود غموض أو تناقض بها، وهنا ينصح بأن يكون الاستفسار كتابياً.

الفصل الثاني

الجوانب الإدارية والتنظيمية لنشأط التدقيق الداخلي

الفصل الثاني

الجوانب الإدارية والتنظيمية
لنشاط التدقيق الداخلي

سوف يتناول هذا الفصل الجوانب التنظيمية والإدارية الخاصة بنشاط التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير المهنية الخاصة بالتدقيق الداخلي، حيث يتناول الفصل لجنة التدقيق ، وضعها التنظيمي ومهامها وواجباتها، وكذلك ميثاق نشاط التدقيق الداخلي.

كما سوف نتناول هنا الهيكل التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي، والعلاقة المهنية بين نشاط التدقيق الداخلي والجهات ذات العلاقة، وسوف يتم التحدث في هذا الفصل عن المدققين الداخليين وبرنامج تحسين الجودة في التدقيق الداخلي QAIP.

لجنة التدقيق:

أشار معيار التدقيق الدولي رقم ١١٠٠ الصادر من معهد المدققين الداخليين الأمريكيين إلى ما يلي:-

« يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً ويجب أن يكون المدققين الداخليين موضوعيين أثناء أداء مهامهم».

كما أشار المعيار رقم ١١١٠ إلى الاستقلالية التنظيمية حيث نص على ما يلي:-

«يجب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً لمستوى تنظيمي في المؤسسة يكفل أداء مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي، كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يؤكد لمجلس الإدارة الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي بصفة سنوية على الأقل».

وتم الإشارة في التفسير إلى التبعية إلى مجلس الإدارة.

وتطبيقاً لهذا المعيار قامت غالبية التشريعات في معظم الدول باستحداث لجنة التدقيق Audit Committee ضمن مجلس الإدارة لتتولى الإشراف على

نشاط التدقيق الداخلي، وتؤمن له الاستقلالية التنظيمية التي تمكنه من القيام بمهامه دون أية مؤثرات قد تقيد الاستقلالية.

وتطبيقاً لقواعد حوكمة الشركات Corporate Governance فقد تم استحداث لجان التدقيق والتي تم الإشارة إلى ضرورة قيام مجالس الإدارات بإيجادها ضمن أدلة قواعد حوكمة الشركات المساهمة الصادرة عن هيئات الأوراق المالية وضمن قوانين وأنظمة البنوك المركزية.

فقد أشارت الفقرة (١) من الفصل الثاني من الباب الثاني من دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان على ضرورة أن يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تدقيق وحدد مهامها في الفصل الثاني من الباب الخامس من الدليل.

كما نص ميثاق تنظيم وإدارة الشركات المساهمة الصادرة عن هيئة سوق المال العمانية في المادة (٧) على ضرورة تشكيل لجنة تدقيق وتحديد مهامها.

كما نصت المادة (٦) من تعليمات ضوابط حوكمة الشركات المساهمة العامة ومعايير الانضباط الصادرة عن هيئة الأوراق المالية الإماراتية على استحداث لجنة تدقيق وتم تحديد مهامها في المادة (٩).

أولاً: الجوانب التنظيمية للجنة التدقيق:

فيما يلي أهم الجوانب التنظيمية للجنة التدقيق، وذلك وفق ما وردت في غالبية التشريعات والقوانين في مختلف دول الوطن العربي:-

١-استقلالية اللجنة:

تتألف اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير منوط بهم أي أعمال تنفيذية في المؤسسة ولا يوجد تضارب مصالح بينهم وبين أنشطة المؤسسة.

لذلك وتطبيقاً لمبدأ الاستقلالية لا يجوز أن يكون لأعضاء اللجنة مناصب في الإدارة التنفيذية، كأن يكون أحد الأعضاء رئيس تنفيذي أو نائب رئيس تنفيذي، أو أحد المدراء التنفيذيين لأحد الأنشطة داخل المؤسسة، أو أن يكون عضواً في لجنة تنفيذية أخرى داخل مجلس الإدارة. كذلك لا يجوز أن يكون هناك تضارب في المصالح.

ومن الأمثلة على تضارب المصالح:-

- أن يكون أحد أعضاء لجنة التدقيق بالمؤسسة رئيساً تنفيذياً، أو مسؤول نشاط تنفيذي لدى شركة تقوم بتقديم خدمات أو سلع للمؤسسة أو يوجد عمليات تبادل تجاري بينهما.
- أن يمتلك أحد أعضاء لجنة التدقيق شركة تقوم بتقديم خدمات، أو سلع للمؤسسة، أو يوجد بينهما تبادل تجاري أو خدمي.
- أن يكون أحد اقارب عضو لجنة التدقيق مسؤولاً تنفيذياً لدى المؤسسة.
- هذا ويمكن أن يكون أحد أو بعض أعضاء لجنة التدقيق من خارج مجلس الإدارة تعزيزاً لاستقلاليتها ورفدها بالخبرة الملائمة التي تمكنها من دراسة المواضيع المعروضة عليها بكفاءة وفاعلية.

٢-عدد أعضاء اللجنة:

في الغالب لا يقل عدد أعضاء اللجنة عن ثلاثة أعضاء، وكذلك مدة عضوية اللجنة في الغالب تكون هي نفس مدة عضوية مجلس الإدارة، ويمكن أن تقل أو تزيد حسب مقتضيات أوضاع المؤسسة، كأن يتم استقالة أو استبدال أحد أعضاء مجلس الإدارة أو دخول أعضاء جدد قبل انتهاء مدة عضوية المجلس، أو لمتطلبات قانونية، أو رقابية من الجهات الرقابية في الدولة.

٣-كفاءة أعضاء اللجنة:

غالبية التشريعات نصت على ضرورة تمتع أعضاء اللجنة بالكفاءة العلمية والمهنية التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكولة لهم من حيث حصولهم على مؤهل علمي مناسب يتوافق مع نشاط عمل المؤسسة. وبعض التشريعات نصت على ضرورة توفر المعرفة المالية والمحاسبية لهم، أو لأحدهم على الأقل وبعض التشريعات ذهبت إلى ضرورة أن يتوفر لدى الأعضاء، أو أحدهم شهادات مهنية في مجال التدقيق، أو المالية.

٤-اجتماعات اللجنة:

على اللجنة أن تقوم بعقد اجتماعات دورية ضمن برنامج محدد مسبقاً لمناقشة التقارير والقضايا المعروضة عليها، وفي الغالب تتراوح هذه الاجتماعات ما بين ٤ إلى ٦ اجتماعات سنوياً، ويمكن أن تزيد أو تقل حسب مقتضيات الحاجة.

وعند انعقاد اللجنة يُستدعى مسؤول نشاط التدقيق الداخلي لحضور

اجتماعاتها، وفي الغالب يكون رئيس التدقيق الداخلي هو سكرتير اللجنة.

٥-سلطات اللجنة:

حتى تتمكن اللجنة من القيام بمهامها على مجلس الإدارة أن يعمل على توفير السلطات والصلاحيات الخاصة باللجنة التي يجب توافرها لمساعدتها على تحقيق أهدافها، ومن هذه السلطات:-

- سلطة طلب أي وثيقة أو معلومة من أي جهة داخل المؤسسة.
- سلطة استدعاء أي مسؤول أو موظف في المؤسسة ومناقشته في أي موضوع ترغب اللجنة في الاستفسار عنه.
- دعوة من تراه مناسباً من جهات خارجية لتقديم المشورة لها سواء استشارات قانونية أو مالية أو فنية... الخ.
- الاجتماع مع موظفي المؤسسة أو المدققين الخارجيين أو أي مستشارين.

ثانياً: مهام ومسؤوليات لجنة التدقيق:

من خلال ما أشارت اليه المعايير المهنية للتدقيق الداخلي ووفقاً لما ورد في نصوص القوانين والتشريعات المنظمة لأنشطة لجنة التدقيق في مختلف الدول العربية، فإن مهام لجنة التدقيق نستطيع تحديدها وفقاً لما يلي:-

١-المهام المتعلقة بدراسة التقارير:

- دراسة ومراجعة الملاحظات الواردة في التقارير المرفوعة للجنة من إدارة التدقيق الداخلي والتوصيات المتعلقة بها والتحقق من قيام الإدارة التنفيذية باتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية التي تم الإشارة إليها في التقارير، وتقييم مدى استجابة الإدارة التنفيذية للتوصيات ومعالجتها.
- دراسة التقارير المرفوعة للجنة من المدققين الخارجيين، وكذلك تقارير مدققي الجهات الرقابية مثل مدققي البنك المركزي، أو أجهزة الرقابة الحكومية، أو هيئة رقابة التأمين ... الخ، والتحقق من مدى استجابة الإدارة التنفيذية لمعالجتها واتخاذ الإجراءات الملائمة تجاهها.

- مراجعة ودراسة التقارير المالية الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة والتحقق من إعدادها وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية والمبادئ المحاسبية المقبولة أو التشريعات النافذة.

يراعى أثناء قيام اللجنة بدراسة التقارير المالية أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:-

أ- الوقوف على أي تغيير في السياسات المحاسبية ومعرفة أسبابه.

ب- الوقوف على اي تغيير على هيكل حسابات المؤسسة نتيجة عمليات التدقيق.

ج- فهم كيفية قيام الإدارة بإعداد البيانات المالية ومدى تنسيقها مع المدققين الداخليين والخارجيين.

د- مراجعة القضايا المحاسبية الهامة بما فيها الأحداث المالية المعقدة أو غير العادية، والأمور المالية التي يوجد خلافات في الرأي حولها ودراسة مدى تأثيرها على التقارير المالية.

هـ- دراسة مقترحات المدققين الداخليين والخارجيين بشأن التقارير المالية.

و- التحقق من مدى التقيد بقانون هيئة الأوراق المالية والأنظمة والتشريعات الخاصة بالسلطات الرقابية والتشريعية خاصة فيما يتعلق بالإفصاح.

٢-المهام المتعلقة بنشاط التدقيق الداخلي:

- مراجعة ميثاق التدقيق الداخلي Audit Charter المرفوع من قبل رئيس التدقيق واعتماده.
- دراسة استراتيجية نشاط التدقيق الداخلي واعتمادها.
- دراسة الخطة السنوية لإدارة التدقيق الداخلي والتحقق من إعدادها وفقاً لتقييم المخاطر واعتمادها.
- توفير الدعم اللازم لإدارة التدقيق الداخلي التي تؤدي إلى ضمان تعاون الجهات الخاضعة للتدقيق مع المدققين الداخليين أثناء قيامهم بتنفيذ مهام التدقيق.
- توفير الاستقلالية المناسبة لإدارة التدقيق الداخلي بحيث تعمل اللجنة على ما يلي، تعزيزاً لاستقلالية التدقيق الداخلي:-

أ- الموافقة على تعيين أو نقل أو عزل مدير نشاط التدقيق الداخلي.

ب- البت في الوضع الوظيفي لمدير نشاط التدقيق الداخلي من حيث المكافآت والرواتب والعلاوات.

ج- تقييم أداء مدير نشاط التدقيق الداخلي.

د- متابعة تأمين الموارد البشرية والمادية والإجراءات المتعلقة بتطوير أداء موظفي إدارة التدقيق الداخلي.

هـ - تفويض الصلاحيات الملائمة لمدير نشاط التدقيق الداخلي الذي تمكنه من القيام بمهامه والمحافظة على استقلالية المدققين الداخليين، خاصة فيما يتعلق بالتقارير والتوصيات والجوانب الإدارية للمدققين.

و- ضرورة التحقق من عدم وجود أية قيود أو معوقات لمهام التدقيق الداخلي **Scope Limitation**.

- التحقق من قيام التدقيق الداخلي بالالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي وذلك من خلال تكليف من تراه مناسباً لتقييم أداء التدقيق الداخلي، ودراسة التقارير والتوصيات المرفوعة لهم بشأنها.
- الاجتماعات الدورية مع مدير نشاط التدقيق الداخلي لمناقشة الأمور الهامة سواء على مستوى نشاط التدقيق أو مستوى التقارير المرفوعة، ويفضل أن تكون هذه الاجتماعات مرة سنوياً على الأقل.

٣-المهام المتعلقة بالمدققين الخارجيين:_

- الإشراف على أعمال المدققين الخارجيين ودراسة نطاق التدقيق والمنهجية المقترحة من قبلهم.
- العمل على التنسيق بين المدققين الخارجيين في حالة وجود أكثر من مدقق خارجي للمؤسسة.
- دراسة عروض ترشيحات المدققين الخارجيين والتوصية لمجلس الإدارة بشأنهم.
- التحقق من عدم وجود مؤثرات على استقلالية المدققين الخارجيين، وذلك من خلال الحصول على تصريحات من المدققين الخارجيين بشأن علاقتهم مع المؤسسة والخدمات الأخرى التي يتم تقديمها للمؤسسة.

- التحقق من استيفاء المدققين الخارجيين لكافة شروط الجهات الإشراقية والرقابية.
- متابعة ومراقبة استقلالية المدققين الخارجيين وموضوعيتهم والتوصية لمجلس الإدارة بالعزل إذا استدعى الأمر.
- دراسة مراسلات المؤسسة مع المدققين الخارجيين وملاحظاتهم بشأنها.
- التحقق من وجود تنسيق بين المدققين الخارجيين وإدارة التدقيق الداخلي في المؤسسة.
- الاجتماع بشكل دوري مع المدققين الخارجيين لمناقشة أي قضايا هامة، أو أمور تتسم بالطابع السري.

٤-مهام أخرى:_

- التحقق من فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال دراسة تقارير الجهات الرقابية الداخلية والخارجية.
- التحقق من مدى كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية المتعلق، بأمن وتقنيات أنظمة المعلومات.
- دراسة مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتقييم إجراءات الإدارة في حالات عدم الالتزام.
- التحقق من توافر قواعد للسلوك الأخلاقي في المؤسسة، وأنه قد تم ابلاغ موظفي المؤسسة بها، والتحقق من مدى التقيد بها من قبل الموظفين.
- إصدار تقارير دورية لمجلس الإدارة عن أنشطة اللجنة وتوصياتها بشأنها.
- تقديم المشورة لمجلس الإدارة في القضايا التي يتم طلب المشورة فيها من قبل المجلس.
- دراسة القضايا القانونية المرفوعة على المؤسسة والوقوف على الموقف القانوني لها، ومدى تأثيرها على الوضع المالي للمؤسسة.
- دراسة وتقييم سياسات المؤسسة المتعلقة بإدارة المخاطر.

ميثاق التدقيق الداخلي Audit Charter_:

أشار معيار التدقيق الداخلي الصادر عن IIA رقم ١٠٠٠ إلى ضرورة وجود ميثاق لدى إدارة التدقيق الداخلي واعتماده من قبل مجلس الإدارة حيث نص المعيار على ما يلي:-

«يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي تحديداً رسمياً ضمن ميثاق التدقيق الداخلي بما يتماشى مع رسالة التدقيق الداخلي والمبادئ الجوهرية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وميثاق الأخلاقيات ومعايير وتعريف التدقيق الداخلي، ويجب أن يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي بصفة دورية وتقديمه إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه».

ما هو ميثاق التدقيق الداخلي:

هي وثيقة تبين العلاقة بين نشاط التدقيق الداخلي والجهات ذات العلاقة [عملاء التدقيق الداخلي]، وحسب ما ورد في نص المعيار رقم ١٠٠٠ فإن الميثاق يجب أن يتوافق ويتماشى مع:-

١- تعريف التدقيق الداخلي المعتمد من معهد المدققين الداخليين IIA.

٢- قواعد السلوك الأخلاقي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA.

٣- المعايير الدولية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA.

بحيث يكون الالتزام والتوافق معها ملزماً.

كما أشار التفسير الخاص بالمعيار رقم ١٠٠٠ بأن الميثاق هو مستند رسمي يحدد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات التدقيق الداخلي، ويوضح طبيعة العلاقة بين مدير نشاط التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة ويخوله بالاطلاع على سجلات المؤسسة والاتصال بموظفيها والدخول إلى مختلف منشآتها لأداء مهام التدقيق، كما أن الميثاق يحدد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي.

كما أشارت المعايير أرقام ١٠٠٠/ت/١ ، ١٠٠٠/أ/١ ضرورة تحديد

طبيعة خدمات التوكيد التي تقدم سواء للمؤسسة أو خارج المؤسسة تحديد واضح في الميثاق، كما يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية التي يتم تقديمها من قبل نشاط التدقيق الداخلي في الميثاق.

محتويات ميثاق التدقيق الداخلي:

فيما يلي محتويات ميثاق التدقيق الداخلي وفق النموذج الموجود على موقع معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA:-

١- المقدمة Introduction
٢- دور التدقيق الداخلي Role
٣- المهنية Professionalism
٤- الاستقلالية والموضوعية Independence and Objectivity
٥- المسؤولية Responsibility
٦- السلطة Authority
٧- التنظيم Organization
٨- خطة التدقيق الداخلي Internal Audit Plan
٩- التقرير والمراقبة Reporting and Monitoring
١٠- برنامج توكيد وتحسين الجودة Quality Assurance and Improvement Program (QAIP)

وفيما يلي تفاصيل الميثاق للبنود سابقة الذكر وفق ما تم الإشارة إليها في النموذج الموجود على موقع معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA.

١-المقدمة:

يزود التدقيق الداخلي تأكيد وخدمات استشارية مستقلة وموضوعية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.

٢-دور التدقيق الداخلي:

التدقيق الداخلي تم تأسيسه من قبل لجنة التدقيق/مجلس الإدارة وقد تم تحديد مسؤولياته من قبل المجلس كجزء من دور مجلس الإدارة.

٣-المهنية:

نشاط التدقيق الداخلي يتوافق مع الإطار المهني للتدقيق الداخلي (International Professional Practices Framework) IPPF بحيث يتم الالتزام بتعريف التدقيق الداخلي المعتمد من قبل IIA وقواعد السلوك الأخلاقي والمعايير المهنية للتدقيق الداخلي إضافة إلى الإرشادات المهنية Practice Advisories وأدلة التطبيق Practice Guides.

٤-الاستقلالية والموضوعية:_

تحقيقاً لمبدأ الاستقلالية يجب أن يتبع المدققون الداخليون إلى مدير نشاط التدقيق الداخلي، ويتم رفع التقارير إليه والذي بدوره يتبع إلى مجلس الإدارة / لجنة التدقيق بحيث يرفع تقاريره إليها، وعلى مدير التدقيق الداخلي التأكيد على الاستقلالية التنظيمية إلى مجلس الإدارة سنوياً على الأقل. كذلك على المدققين توخي الموضوعية أثناء تنفيذ المهام وفي حالة تعرض الموضوعية الداخلية للضعف على المدقق الداخلي ابلاغ مسؤوله بذلك.

٥-المسؤولية:

مدير نشاط التدقيق الداخلي وموظفي نشاط التدقيق الداخلي تقع على عاتقهم المسؤوليات التالية:-

- تحديد فيما إذا كانت الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر والحوكمة قد تم تصميمها من قبل الإدارة لتضمن بشكل كاف بأن مستويات المخاطر قد تم تقييمها بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تقييم ملاءمة وموثوقية المعلومات الإدارية والمالية والتشغيلية الهامة ومدى دقتها وتوفرها في الوقت المناسب.
- تقييم الإجراءات المتخذة لحماية الأصول والتحقق من وجودها.

- تقييم الخدمات والعمليات والإجراءات وما يرافق تطورها وتنفيذها من عمليات أو خدمات أو إجراءات رقابية جديدة.
- التحقق من أن الموارد يتم إدارتها بشكل اقتصادي وحمايتها حماية كافية.
- تقييم ومراقبة عمليات الحوكمة.
- تقييم ومراقبة فعالية عمليات إدارة المخاطر.
- تقديم الخدمات الاستشارية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- تقييم كفاءة أداء المدققين الخارجيين بما يضمن توفير التغطية التدقيقية المثلى بكلفة معقولة، إضافة إلى توفر التنسيق الكافي مع التدقيق الداخلي.
- مدى تحقيق الخطط والأهداف من قبل الإدارة.
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة عن خطة التدقيق الداخلي ونتائجها، ومدى كفاية موارد إدارة التدقيق الداخلي.
- الكتابة لمجلس الإدارة/ لجنة التدقيق عن أية أحداث خطيرة في المؤسسة، أو حالات احتيال، أو أخطاء جوهرية تتطلب معرفة مجلس الإدارة بشكل عاجل.
- التنسيق والرقابة على الأنظمة الرقابية الأخرى، مثل إدارة المخاطر وإدارة الامتثال ... الخ.

٦-السلطة:

مدير نشاط التدقيق الداخلي والموظفين الذين يقومون بأنشطة التدقيق الداخلي تتوفر لهم السلطات التالية:-

- حق الوصول إلى كل ما يلزم لأداء المهام سواء للأفراد أو السجلات أو الأصول أو الوحدات.
- حق التعامل الحر والكامل مع لجنة التدقيق.
- تخصيص الموارد وتحديد نطاق العمل وتطبيق التقنيات اللازمة بما يضمن تحقيق أهداف التدقيق الداخلي.
- الحصول على المساعدات اللازمة من العاملين في وحدات المؤسسة الخاضعة لعمليات التدقيق الداخلي، هذا بالإضافة إلى الخدمات التخصصية الأخرى من داخل المؤسسة وخارجها.

كما أن مدير نشاط التدقيق الداخلي والموظفين الذين يقومون بأنشطة التدقيق الداخلي ليس لديهم السلطات التالية:-

- تأدية أي أعمال تنفيذية في المؤسسة أو مؤسساتها التابعة.
- تنفيذ أو إعطاء موافقات على عمليات محاسبية.
- توجيه أي من موظفي الوحدات الخاضعة لعمليات التدقيق الداخلي باستثناء بعض الموظفين الذين يتم تعيينهم بصفة رسمية ضمن فريق التدقيق ضمن نطاق المساعدة.

٧-التنظيم:

مدير التدقيق الداخلي يتبع وظيفيا لمجلس الإدارة بحيث يعمل المجلس على ما يلي:-

- اعتماد ميثاق التدقيق الداخلي.
- اعتماد خطة التدقيق الداخلي التي يتم اعدادها وفق التدقيق المبني على المخاطر.
- اعتماد موازنة التدقيق الداخلي والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تلقي الاتصالات من مدير نشاط التدقيق الداخلي بخصوص أداء التدقيق الداخلي وخطته.

٨-خطة التدقيق الداخلي:

- على مدير نشاط التدقيق الداخلي إعداد خطة التدقيق الداخلي على الأقل سنوياً ورفعها إلى مجلس الإدارة / الإدارة العليا لاعتمادها والموافقة عليها من قبل المجلس متضمنة الموازنة ومتطلبات تنفيذها من الموارد البشرية، وبيان أية محددات على تنفيذ الخطة خاصة في الموارد.
- يجب أن يتم اعداد الخطة وفق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر بحيث يتم بيان أولويات تنفيذ مهام التدقيق الداخلي وفقاً لدرجات تقييم مخاطر الأنشطة والمراكز الخاضعة للتدقيق.
- على مدير نشاط التدقيق الداخلي الاستجابة لأية متغيرات جوهرية في المؤسسة من شأنها التعديل على الخطة ورفعها إلى المجلس لاعتمادها.

٩-التقرير والمراقبة:

- يتم إعداد تقارير مكتوبة لكل مهمة يتم تنفيذها ضمن أنشطة التدقيق الداخلي تبين نتائج المهمة، ويجب توزيعها للجهات المعنية إضافة إلى إيصال النتائج الى مجلس الإدارة.
- يجب أن يتضمن التقرير مطالعات الإدارة على الملاحظات إضافة إلى إجراءات التصحيح المتخذة أو التي سيتم اتخاذها بما يتوافق والتوصيات المشار إليها في التقرير.
- التدقيق الداخلي مسؤول عن متابعة تنفيذ التوصيات المشار إليها في التقرير خاصة للملاحظات الهامة المشار إليها في التقرير.
- على مدير نشاط التدقيق الداخلي رفع تقارير دورية الى لجنة التدقيق/ مجلس الإدارة عن نتائج أنشطة التدقيق الداخلي، إضافة إلى تقارير دورية عن وضع خطة التدقيق السنوية ونتائجها وأية انحرافات في التنفيذ وتوصياته بشأنها.

١٠-برنامج توكيد وتحسين الجودة QAIP:

- على مدير نشاط التدقيق الداخلي تبني برنامج لتطوير وتحسين جودة نشاط التدقيق الداخلي، بحيث يشمل البرنامج تقييم مدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع تعريف التدقيق الداخلي وقواعد السلوك الأخلاقي ومعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي. وكذلك يجب أن يتضمن البرنامج تقييم كفاءة وفاعلية نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التطوير والتحسين.
- على مدير نشاط التدقيق الداخلي إعلام مجلس الإدارة / لجنة التدقيق بنتائج تقييم جودة نشاط التدقيق الداخلي.
- يتم إجراء التقييم الخارجي لجودة التدقيق الداخلي على الأقل مرة واحدة كل ٥ سنوات.

١١-اعتماد الميثاق:

يجب أن يُعتمد ميثاق التدقيق الداخلي من قبل الإدارة العليا ويجب أن تتم الموافقة عليه من قبل لجنة التدقيق.

كما يراعى أن يتم مراجعة الميثاق بشكل دوري ورفع أية تعديلات للإدارة

العليا ومجلس الإدارة لاعتمادها والموافقة عليها.

قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي:

قام معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA بوضع قواعد السلوك الأخلاقي بحيث يتوقع من المدققين الداخليين مراعاتها أثناء قيامهم بتنفيذ مهامهم، حيث تم اعتماد أربعة قواعد رئيسية للسلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين هي:-

١- النزاهة Integrity
٢- الموضوعية Objectivity
٣- السرية Confidentiality
٤- الكفاءة Competency

وفيما يلي شرحاً تفصيلياً لهذه القواعد:-

النزاهة:

النزاهة التي يتمتع بها المدققون الداخليون تعطي أساساً لمدى الاعتماد على إنتاج المدققين الداخليين من خلال إرساء دعائم الثقة.

وفيما يلي قواعد السلوك الأخلاقي لهذا المبدأ حسب ما وردت في معايير IIA:-

على المدققين الداخليين:-

- أداء الأعمال المناطة بهم بأمانة ومسؤولية.
- الالتزام بالقوانين المعمول بها مع ضرورة إجراء الإفصاحات المتوقعة منهم مما يتوفر لهم من معلومات قانونياً ومهنياً.
- أن لا يقوموا بممارسة أي أنشطة غير قانونية أو القيام بأعمال أو تصرفات تسيء إلى مهنة التدقيق الداخلي أو للمؤسسة التي يعملون بها.
- أن يقوموا بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها المشروعة والسليمة.

الموضوعية:

على المدققين الداخليين إبداء الموضوعية أثناء تأدية الأعمال من خلال تقييم متوازن لجميع الجهات ذات العلاقة، وعليهم عدم التأثر في إبداء آراءهم بمصالحهم الشخصية أو التأثر بآراء الآخرين.

وفيما يلي قواعد السلوك الأخلاقي لهذا المبدأ حسب ما وردت في معايير IIA:-

على المدققين الداخليين:-

- عدم المساهمة في أي نشاط يمكن أن يؤثر على تقييمهم المحايد خاصة في الأنشطة التي قد تتعارض مع مصالح المؤسسة التي يعملون فيها.
- عدم قبول أي شيء يمكن أن يؤثر على تقديرهم المهني لأعمال التدقيق الداخلي.
- الإفصاح عن الحقائق الهامة التي يتم التوصل إليها، والتي يؤدي عدم الإفصاح عنها إلى تشويه تقارير الأنشطة والوحدات الخاضعة للتدقيق.

السرية:

على المدققين الداخليين مراعاة قيمة وملكية المعلومات التي يتم الحصول، أو الاطلاع عليها، أو عدم الإفصاح عنها دون الحصول على التفويض المناسب ما لم يكن هناك التزام قانوني، أو مهني بالإفصاح عنها.

وفيما يلي قواعد السلوك الأخلاقي لهذا المبدأ حسب ما وردت في معايير IIA:-

على المدققين الداخليين:

- الحرص على حماية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء قيامهم بتنفيذ أعمالهم.

- عدم استخدام تلك المعلومات لتحقيق منافع شخصية، أو استخدامها على نحو يؤدي إلى الاساءة والإضرار بالأهداف المشروعة والاخلاقية للمؤسسة.

الكفاءة:

على المدققين الداخليين تطبيق المعارف والخبرات والمهارات اللازمة أثناء تأدية خدمات التدقيق الداخلي.

وفيما يلي قواعد السلوك الأخلاقي لهذا المبدأ حسب ما وردت في معايير IIA:-

على المدققين الداخليين:-

- تأدية الخدمات التي لديهم فيها المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لها.
- تأدية مهام التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي.
- العمل باستمرار على تطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم وجودة الخدمات التي يؤدونها.

الهيكل التنظيمي لنشاط التدقيق الداخلي:

تختلف سيناريوهات الوضع التنظيمي لوحدات التدقيق الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، فما يتلاءم مع مؤسسة قد لا يتلاءم مع مؤسسة أخرى، لذلك هناك عدد من العوامل تلعب دوراً رئيسياً في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة منها طبيعة عمل المؤسسات، وحجم أعمال تلك المؤسسات، إضافة إلى استراتيجيات التدقيق التي يتم تبنيها من قبل لجان التدقيق في مجالس الإدارة إضافة إلى سياسة مجالس الإدارة في مدى الاهتمام بنشاط التدقيق الداخلي ومتابعة نتائجه. كما أن حجم كوادر التدقيق الداخلي وكفاءة موظفيه يلعب دوراً هاماً في تحديد الهيكل الملائم.

وفي ظل هذه المتغيرات هناك ثلاثة سيناريوهات للهياكل التنظيمية لوحدات التدقيق الداخلي هي:-

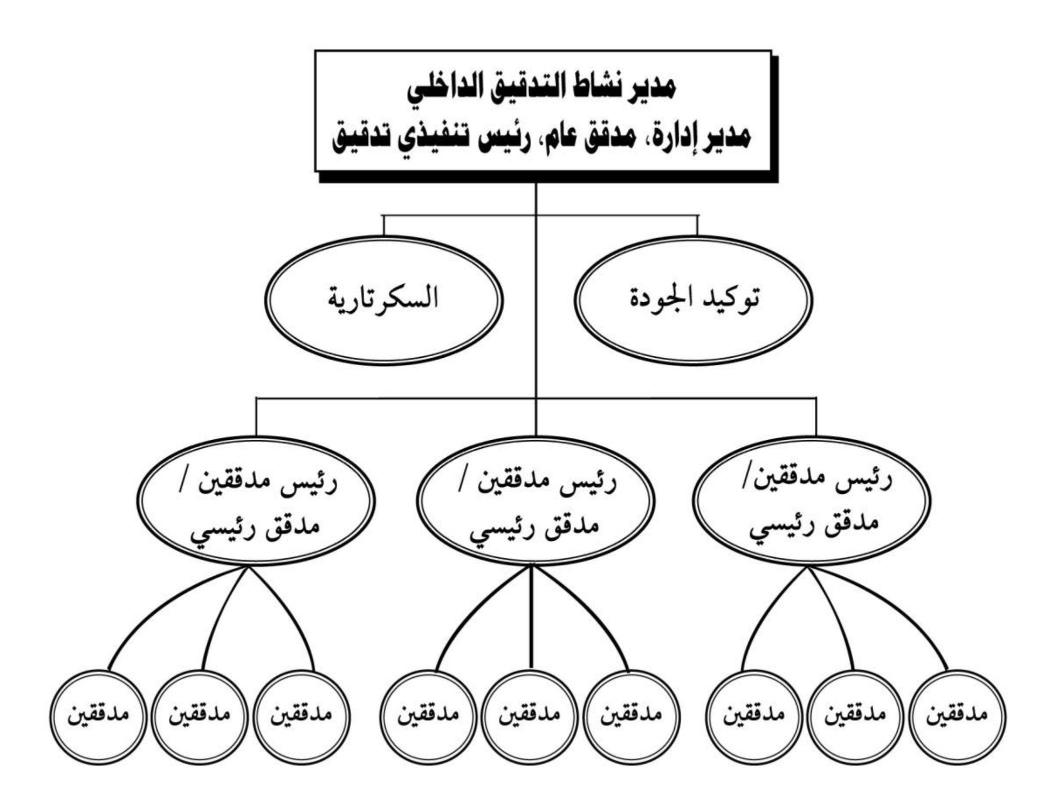
١- السيناريو الأول – هيكل المجموعات العامة.

٢- السيناريو الثاني – الهيكل المتخصص.

٣- السـيناريو الثالـث – يجمـع بـين هيكـل المجموعـات العامـة والهيكـل المتخصص.

وفيما يلي توضيحاً لهذه الهياكل:

السيناريو الأول: المجموعات العامة:



يقوم هذا السيناريو على تقسيم المدققين الداخليين إلى مجموعات تنظيمية وتحت مسؤولية رؤساء مدققين أو مدققين رئيسيين ... الخ، وبغض النظر عن التخصص بحيث يمكن تنفيذ أي مهمة لدى أي نشاط أو مركز عمل من قبل أي فريق، وقد يكون هذا السيناريو مناسباً للمؤسسات التي لا يوجد تعقيد في عملياتها وتميل أنشطتها إلى البساطة.

وفيما يلي أهم مزايا هذا السيناريو:-

١- يعطي لمدير نشاط التدقيق الداخلي المرونة في تنفيذ خطة ادارته، حيث إن غياب موظفين معينين لا يشكل عائقاً في تنفيذ مهام التدقيق الداخلي لدى أي دائرة أو قسم كونه يتم تنفيذ أي مهمة من قبل أي فريق.

٢- يعطي مرونة لمدير نشاط التدقيق الداخلي في تنفيذ طلبات الإدارة العليا خارج خطة إدارة التدقيق، بحيث يتم تكليف، أي مدقق لتنفيذ المهام التي يتم تكليف إدارة التدقيق بها.

٣- سهولة إجراء تنقلات للمدققين بين المجموعات المختلفة، حيث إن كافة المدققين يقومون بنفس الأعمال لذلك تكون عملية التنقلات سهلة وليست بحاجة إلى إعادة تأهيل أو تدريب للمدققين.

٤- تشجيع المدققين الداخليين على تطوير كفاءتهم، لا سيما وأن المدقق يمكن أن يكلف بأي مهمة في أي مركز عمل أو نشاط لذلك هو بحاجة إلى تطوير نفسه في كافة أنشطة المؤسسة.

٥- ترسخ مفهوم المدقق الشامل، حيث أن المدقق يكتسب معارف وخبرات من كافة أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يساعده في تبوء مناصب إدارية لدى المؤسسة في المستقبل.

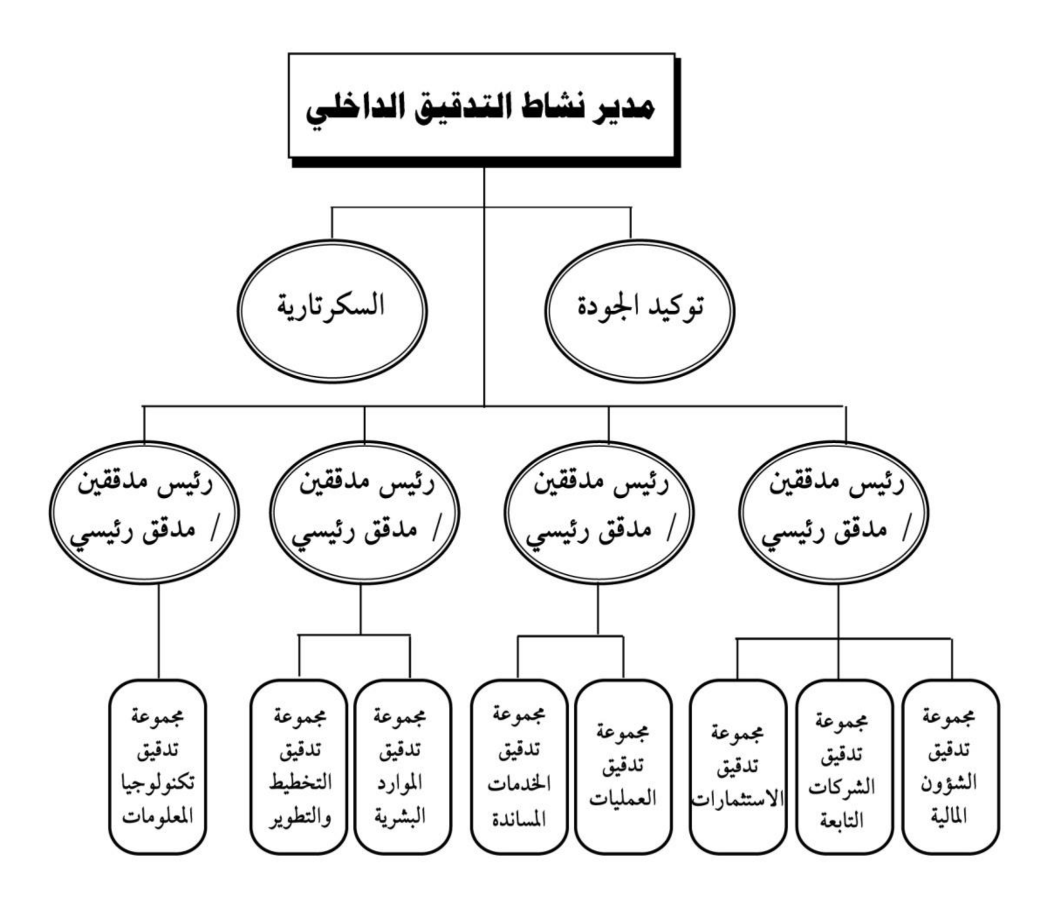
ولكن يعاب على هذا السيناريو ما يلي:-

١- ضعف كفاءة نتائج التدقيق على المدى الطويل خاصة للأنشطة التي تتطلب كفاءة عالية وتمتاز أعمالها بالتعقيد.

٢- يقلل فرص اعتماد الإدارة العليا على إدارة التدقيق الداخلي في الاستشارات في ظل عدم وجود مدققين متخصصين في أنشطة المؤسسة الرئيسية.

٣- قد لا يناسب هذا السيناريو المؤسسات ذات الأنشطة المتخصصة والتي تمتاز بالتعقيد.

السيناريو الثاني: الهيكل المتخصص:



يقوم هذا السيناريو على توزيع المدققين الداخليين على مجموعات تدقيق متخصصة، ويراعى أن يكون المدقق الداخلي مؤهل للأنشطة التي يقوم بالتدقيق على إجراءاتها.

وهذا السيناريو يناسب المؤسسات الكبرى ذات الأنشطة المتعددة والمنتجات المتنوعة والتي تمتاز بالتعقيد، وتتطلب خبرات وكفاءات متخصصة مثل البنوك وشركات الاتصال والشركات المالية وشركات النفط... الخ.

وفيما يلي أهم مزايا هذا السيناريو:-

١- زيادة كفاءة نتائج عمليات التدقيق، لاسيما وأنها تتم من قبل مدققين متخصصين كل في مجاله، وهذا يزيد من الثقة في نتائج عمليات التدقيق الداخلي وزيادة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا.

٢- تزيد من فرص اعتماد الإدارة العليا على إدارة التدقيق الداخلي في تقديم خدمات الاستشارات، خاصة في ظل توفر مدققين متخصصين لديهم القدرة والكفاءة في تنفيذ عمليات استشارية تعمل على إضافة قيمة للمؤسسة وتساعد الإدارة العليا على اتخاذ قراراتها بناء عليها.

٣- تعزيز شخصية المدقق الداخلي وزيادة الثقة به والتعاون معه من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق، سيما وأنهم يتعاملون مع مدققين خبراء يمكن أن يقوموا بإضافة قيمة للجهات الخاضعة للتدقيق.

٤- تعزيز قدرة إدارة التدقيق الداخلي في إجراء التحقيق المبدئي في عمليات الاحتيال التي تتم في جوانب متخصصة، وبإجراءات معقدة في الغالب بحاجة إلى خبرات متخصصة للقيام بإجراءات التحقيق.

٥- تنمية مهارات المدققين الداخليين في المشاركة في ورش عمل أنظمة الرقابة الداخلية المستندة إلى المخاطر CSA « Control Self Assessment» التقييم الذاتي للرقابة وتعزز من قدرتهم على العمل كمنسقين لورش العمل Facilitator.

ولكن يعاب على هذا السيناريو:-

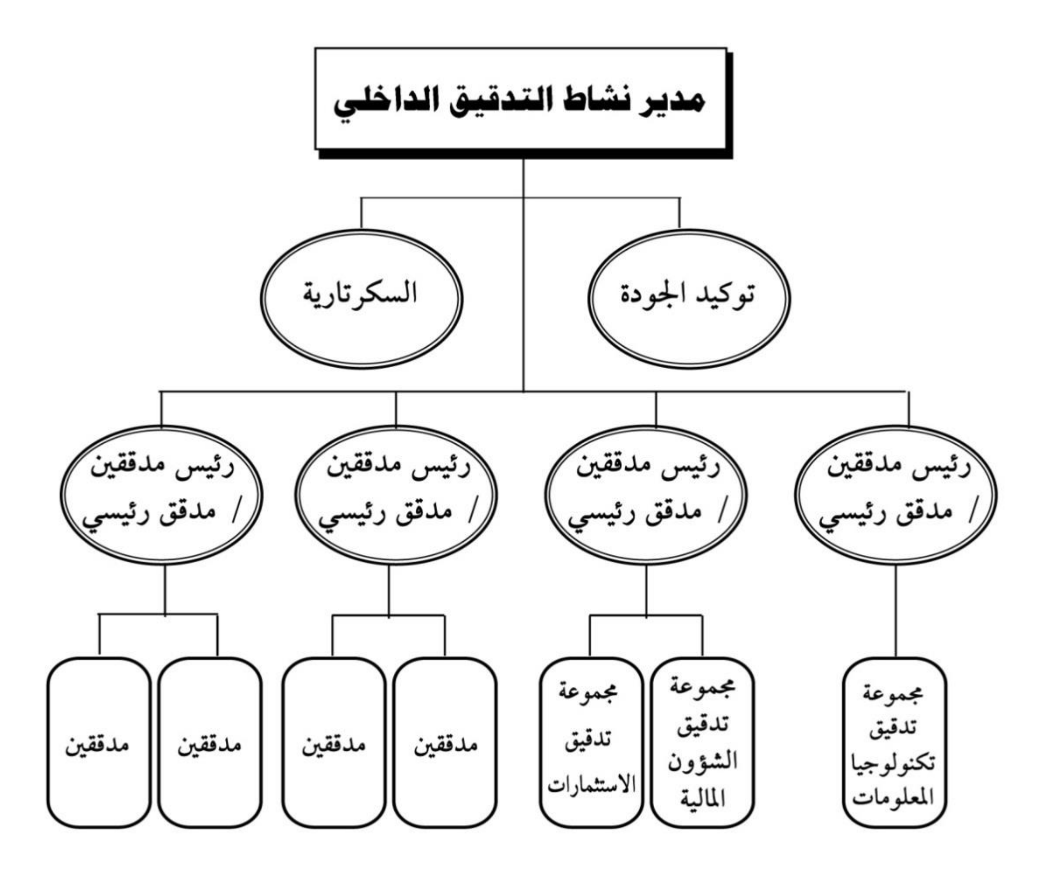
١- يحد من مرونة مدير نشاط التدقيق الداخلي في تنفيذ خطة إدارة التدقيق الداخلي لاسيما في ظل غياب مدققين متخصصين سواء في اجازات أو مهام خارجية كاللجان أو غيرها، وتزيد هذه الحدة في ظل وجود عدد محدود من المدققين في بعض الأنشطة.

٢- وجود صعوبة في إجراء تنقلات بين المدققين الداخليين في ظل وجود متخصصين مما يستلزم ضرورة تخصيص وقت للتدريب والتأهيل.

٣- قد يكون هناك تأثير على الموضوعية في ظل وجود عدد محدود من المدققين لأنشطة معينة، بحيث يقوم نفس الفريق وفي كل مرة في تنفيذ المهمة.

السيناريو الثالث: الجمع بين المجموعات العامة والتخصص:

وفيما يلي الهيكل المقترح لهذا السيناريو:-



يقوم هذا السيناريو على توزيع بعض المدققين على مجموعات متخصصة تستلزم وجود خبرات متخصصة مثل تكنولوجيا المعلومات أو الشؤون المالية، وباقي المدققين يتم توزيعهم على مجموعات عامة.

وقد يكون هذا السيناريو مناسب لغالبية المؤسسات، ويمكن من خلاله تلافي بعض العيوب الذي تم الإشارة إليها في السيناريوهات السابقة.

لذلك على المؤسسة أن تقوم بتصميم الهيكل التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي بما يتناسب مع طبيعة عملها ورؤيتها لنشاط التدقيق الداخلي. وكذلك في ظل كلفة تطبيق التدقيق المتخصص لبعض الجوانب خاصة في ظل محدودية الأنشطة المتخصصة.

ومن الجدير ذكره أن بعض المؤسسات قد تلجأ إلى ايكال مهام تدقيق بعض الأنشطة إلى جهات خارجية بموجب عقود Outsourcing خاصة الأنشطة الفنية وبعضها أيضاً تلجأ إلى شراء خدمة تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي والجهات ذات العلاقة بالتدقيق الداخلي

أولاً: علاقة إدارة التدقيق الداخلي مع الوحدات التنظيمية الخاضعة لأعمال التدقيق الداخلي:

إدارة التدقيق الداخلي وبحسب طبيعة عملها تتعامل مع كافة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة حيث أن نطاق عمل التدقيق الداخلي يشمل كافة الوحدات والأنشطة داخل المؤسسة دون استثناء، لذلك لابد من تنظيم هذه العلاقة وبما يضمن أن يتم تنفيذ عمليات التدقيق ومتابعتها دون وجود اية معوقات، وكذلك لابد من توثيق هذه العلاقة، لذلك تم الإشارة سابقاً إلى أن ميثاق التدقيق الداخلي Audit Charter وضمن النموذج المعتمد من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكيين يجب أن يتضمن سلطات المدققين الداخليين أثناء قيامهم بتنفيذ مهامهم والتي من ضمنها التعامل مع كافة الوظائف في المؤسسة وحق الاطلاع على كافة الوثائق والمستندات والأشياء الثمينة كالنقدية وغيرها.

وكذلك يفضل أن يتم توثيق العلاقة بين التدقيق الداخلي والوحدات الخاضعة لأعمال التدقيق الداخلي ضمن سياسات وإجراءات المؤسسة أو تعليماتها الداخلية بحيث تكون معلومة لكافة المسؤولين والموظفين في المؤسسة مع ضرورة وجود نظام يتم من خلاله المحاسبة إذا لم يتم الالتزام بهذه الإجراءات.

وفيما يلي الجوانب الرئيسية في العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي والوحدات التنظيمية الخاضعة للتدقيق:-

١- يجب منح المدققين الداخليين سلطة التعامل مع كافة الموظفين داخل المؤسسة ولكافة المستويات الوظيفية.

٢- على كافة الموظفين ضمن كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة أن يقوموا بوضع كافة الوثائق والمستندات والسجلات والعهد تحت تصرف المدققين الداخليين أثناء قيامهم بتنفيذ المهام لدى تلك الوحدات.

٣- علـى كافـة المـوظفين ضـمن كافـة الوحـدات التنظيميـة إبـداء التعـاون مـع المـدققين الـداخليين أثنـاء تنفيـذ المهـام فـي وحـداتهم التنظيميـة وتـذليل أيـة معوقات قد تواجههم أثناء المهمة.

٤- ان إدارة أمور موظفي الوحدة التنظيمية محل التـدقيق وتـوجيههم وتوزيـع مهامهم والإشراف عليهم هي مسؤولية رئـيس الوحـدة التنظيميـة، لـذلك لا يجوز للمدقق الـداخلي أن يقوم بايكـال أي مهام لأي موظـف فـي الوحـدة، ولا يجوز له أن يقوم بتوجيه مـوظفي الوحـدة فـي المهـام المكلفين بهـا ولا يحـق لـه التـدخل المباشـر بتسـيير الأعمـال التنفيذيـة داخـل الوحـدة التـي تخضـع للتدقيق.

٥- تطبيقات لمفهوم الاستقلالية وتعزيزاً لمبدأ الموضـوعية والتـي تـم الإشـارة إلـى مفاهيمهـا وقواعـدها سـابقاً، لا يجـوز للمـدقق الـداخلي أن يقـوم بـأي أعمال تنفيذية في الوحـدة محل التـدقيق سـواء بطلـب من مدير الوحـدة أو بمبـادرة منـه كـأن يقـوم بمسـاعدتهم فـي خدمـة العمـلاء، أو تنظـيم بعـض القيـود المحـاسبية أو إنجاز بعض المعاملات.

٦- إن تنفيذ مهام المدققين الـداخليين تـتم بتكليفـات مـن مسـؤولـي إدارة التـدقيق الداخلي، أو الإدارة العليا/ مجلس الإدارة لذلك لا يجوز لأي مـدير تنفيـذي لأي نشـاط داخـل المؤسسـة أو مسـؤول أي وحـدة تنظيميـة توجيـه تكليـف للمـدقق الـداخلي، وعنـد حاجـة أي وحـدة داخـل المؤسسـة لخـدمات التـدقيق الداخلي كاستشارة مثلاً يجب أن تتم من خلال الإدارة العليا.

٧- كمـا سـبق ذكـره علـى مـوظفي الوحـدات الخاضـعة للتـدقيق التعـاون مـع المـدققين الـداخليين أثنـاء تنفيـذ المهمـة، وفـي حالـة وجـود معوقـات تحـول دون قيام المدقق الداخلي بإنجاز مهمته بسبب عدم التعـاون مـن المـوظفين أو تعـرض المـدقق الـداخلي لاسـتفزاز مسـتمر مـن أحـد المسـؤولين أو الموظفين يرفـع الموضـوع إلـى مـدير نشـاط التـدقيق الـداخلي الـذي بـدوره يعمـل مـع الإدارة العليـا لمعالجـة الموضـوع، ويمكـن الطلـب مـن الإدارة العليا وقف الموظف المتسبب بإعاقة التنفيذ عن العمل بناء على قرار مـن الإدارة العليا أو إبعاده بالنقل أو الإجازة.

٨- المدقق الداخلي يقوم بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وفـي حالـة وجـود نقـاط ضـعف أو ملاحظـات يقـوم بتـدوينها وتقـديم التوصـيات المناسـبة بشـأنها بحيث تتم معالجة هذه الملاحظات من قبل الوحدة محل التدقيق، لـذلك لا

يجوز للمدقق الداخلي أن يقوم بإجراءات التصحيح أو المعالجة بنفسه كأن يقوم بتنظيم قيود محاسبية لتصحيح أخطاء أو استكمال نواقص في معاملة معينة من قبله، لأن الإجراءات التصحيحية هي من مسؤوليات الإدارة، ودور التدقيق الداخلي تقييم الإجراءات فيما إذا كانت كافية وتحقق النتائج أم لا، وذلك حسب ما ورد في نص المعيار رقم ٢٥٠٠ من معايير الأداء الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA.

٩- عادة يوجد في المؤسسات سياسات وإجراءات عمل تطبيقية إضافة إلى جداول صلاحيات وقرارات إدارية تنظم أعمال المؤسسة ويستند إليها الموظفون أثناء قيامهم بتنفيذ واجباتهم، ولكن بعض الأحيان هناك بعض المعاملات أو الحالات لا يوجد تعليمات محددة تنطبق عليها وهي بحاجة إلى اجتهاد مناسب حتى يتم تنفيذها، ومن أسرع طرق الاجتهاد قيام موظفي الوحدة الخاضعة للتدقيق بالطلب من المدقق الداخلي إبداء رأيه بهذا الإجراء وتزويدهم بالتصرف الذي يراه مناسباً، هنا على المدقق عدم الاستجابة وإبداء رأيه في ظل عدم وجود إجراءات منظمة لأن رأيه في الغالب يصبح إجراءات عمل، ويتم الاستناد اليه كمبرر في الغالب مما يضع إدارة التدقيق في حرج لا سيما وأن لكل شخص اجتهاد معين، لذلك يمكن للمدقق الداخلي المساعدة في حالة وجود إجراءات عمل من خلال إرشادهم إلى إجراءات العمل الخاصة بالحالة. أما في حالة عدم وجود إجراءات عمل، عليه أن يقوم بتوجيههم إلى طلب المشورة من الدوائر المعنية، فإذا كانت قانونية الرجوع إلى المستشار القانوني للمؤسسة، وإذا كانت مالية الرجوع إلى الإدارة المالية ... وهكذا.

١٠- تطبيقاً لمفهوم الاستقلالية لا يجوز للتدقيق الداخلي أن يكون عضواً في اللجان التنفيذية التي ينبثق عنها قرارات تنفيذية مثل لجنة المشتريات أو لجنة الاستثمار أو لجنة منح القروض في البنوك، حيث إن وجود المدقق الداخلي في مثل هذه اللجان يعتبر نوع من المساهمة في القرار التنفيذي وهذا يتناقض مع مفهوم الاستقلالية.

١١- من الأدوار المهمة للتدقيق الداخلي هو العمل على توعية الموظفين بأهمية الضوابط الرقابية وخطورة التفريط بها أو عدم الالتزام بها، ففي حالة اكتشاف المدقق نقطة ضعف في نظام الرقابة الداخلية سببه عدم التزام الموظف بضابط رقابي معين عليه بالإضافة إلى تدوين الملاحظة في تقريره أن يوضح للموظف أهمية الضابط الرقابي ولماذا تم وضعه

من قبل الإدارة، وما هي المخاطر المحتملة من عدم الالتزام به والتي في الغالب يكون أثرها سلبياً على الموظف نفسه، الأمر الذي يزيد ويفعل كفاءة نظام الرقابة الداخلية، لأنه في بعض الأحيان لا يدرك الموظف أهمية وخطورة الضوابط الرقابية ويعتبرها إجراءات روتينية.

ثانياً: علاقة إدارة التدقيق الداخلي مع مدقق الحسابات الخارجي:

هذه العلاقة تم تنظيمها من خلال معيار التدقيق الدولي رقم ٦١٠ الصادر عن اللجنة الدولية لمهنة التدقيق ، وكذلك المعيار رقم ٢٠٥٠ الصادر عن معهد المدققين الداخليين IIA حيث تناول معيار التدقيق الدولي رقم ٦١٠ الصادر عن اللجنة الدولية لمهنة التدقيق العلاقة بين المدقق الخارجي وعمل التدقيق الداخلي تحت عنوان «مراعاة عمل التدقيق الداخلي»، بحيث احتوى هذا المعيار على وضع معايير وإرشادات للمدققين الخارجيين لمراعاة عمل المدقق الداخلي. وفيما يلي أهم ما تم الإشارة اليه في المعيار:-

- يجب على المدقق الخارجي الحصول على فهم كافٍ لأنشطة التدقيق الداخلي بما يساعده في تخطيط وتطوير إجراءات عمله.
- يجب على المدقق الخارجي القيام بتقييم أولي لوظيفة التدقيق الداخلي إذا ما تبين له بأن هناك أدلة على أن التدقيق الداخلي مناسب في تدقيق البيانات في مجالات محددة، حينها يقرر المدقق الخارجي فيما إذا يمكنه الاستفادة من التدقيق الداخلي في تعديل طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق الخارجي.
- فيما يلي الجوانب التي يجب أن يأخذها المدقق الخارجي بالاعتبار عند تقييم وظيفة التدقيق الداخلي:-

الموقع في الهيكل التنظيمي:_

يتحقق فيما إذا كان موقع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي يوفر له الاستقلالية والموضوعية التي تمكن المدققين الداخليين من القيام بمهامهم، وعدم إيكال أية أعمال تنفيذية لإدارة التدقيق الداخلي، كما عليه التحقق من عدم وجود أية معوقات تضعها الإدارة أمام التدقيق الداخلي.

ومن الضروري أن يتمتع التدقيق الداخلي بحرية الاتصال بشكل كامل مع المدقق الخارجي.

نطاق الوظيفة:

دراسة طبيعة ومدى المهام المكلف بها التدقيق الداخلي ودراسة فيما إذا كانت الإدارة تعتمد وتأخذ بتوصيات المدققين الداخليين.

الكفاءة الفنية للمدققين:

يتحقق المدقق الخارجي من توفر الكادر المؤهل في إدارة التدقيق الداخلي وأن أعمال التدقيق تتم من قبل أفراد مؤهلين مهنياً وفنياً، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على مؤهلات وخبرات موظفي إدارة التدقيق الداخلي، وكذلك فحص سياسات توظيف وتدريب موظفي إدارة التدقيق الداخلي.

العناية المهنية اللازمة:

يتحقق المدقق الخارجي من أن المدققين الداخليين يقومون بمراعاة العناية المهنية اللازمة أثناء تنفيذ المهام، وذلك من خلال التحقق من إجراءات التخطيط ووجود الأدلة والبرامج وتوثيق النتائج من خلال أوراق العمل.

- تزداد فعالية التنسيق بين المدقق الخارجي والتدقيق الداخلي في حال وجود اجتماعات بينهم في توقيتات مختلفة.
- على التدقيق الداخلي إحاطة المدقق الخارجي بتقارير التدقيق الداخلي، ووضعها تحت تصرفه، وأن يتم إبلاغ المدقق الخارجي باستمرار بأية أمور ملفتة للانتباه، وقد يكون لها أثر على عمل المدقق الخارجي.
- على المدقق الخارجي أن يقوم بإعلام التدقيق الداخلي بأية أمور قد يكون لها تأثير على عمل التدقيق الداخلي.
- إذا قرر المدقق الخارجي الاستفادة من عمل معين للتدقيق الداخلي يجب عليه تقييم إجراءات التدقيق للتأكد من كفايتها لأغراض التدقيق الخارجي من حيث :-

١- أن عمل التدقيق قد تم إنجازه من أشخاص مؤهلين.

٢- تم الحصول على أدلة الإثبات الكافية والملائمة للنتائج التي تم التوصل إليها.

٣- أن النتائج التي تم التوصل إليها كانت مناسبة في ظل الظروف المحيطة وأن التقارير المعدة كانت مطابقة لنتائج العمل المنجز.
٤- إن الملاحظات التي اكتشفت من خلال التدقيق الداخلي تم معالجتها بشكل مناسب.

- على المدقق الخارجي تسجيل النتائج المتعلقة بالعمل المحدد للتدقيق الداخلي الذي تم تقييمه واختباره.

أما معيار التدقيق الداخلي رقم ٢٠٥٠ الصادر عن معهد المدققين الداخليين IIA فقد تناول العلاقة مع المدقق الخارجي والأطراف الأخرى ذات العلاقة مع نشاط التدقيق الداخلي تحت عنوان التنسيق حيث نص المعيار على ما يلي:-

«ينبغي على مدير التدقيق الداخلي أن يتبادل المعلومات وينسق النشاطات ويرى امكانية الاعتماد على عمل الجهات الخارجية والداخلية التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارات وذلك لضمان التغطية اللازمة للأعمال وتلافي ازدواجية الجهود».

وفيما يلي ملخصاً لأهم ما ورد في الإرشاد التطبيقي الخاص بهذا المعيار الصادر عن IIA:-

١- تنسيق الأعمال بين التدقيق الداخلي والخارجي من مسؤولية مدير التدقيق الداخلي وعلى مجلس الإدارة تأمين المساندة اللازمة له.
٢- يمكن للمدقق الخارجي أن يعتمد على نتائج أعمال التدقيق الداخلي أثناء قيامه بتنفيذ مهامه، وعلى مدير التدقيق الداخلي أن يقدم له المعلومات الكافية التي تمكنه من فهم طرق وتقنيات وإجراءات التدقيق الداخلي، وكذلك يراعى تمكين المدقق الخارجي من الاطلاع على برامج التدقيق الداخلي وتقارير وأوراق عمل المدققين الداخليين للوقوف على مدى قبولها لاعتماده عليها لأغراض التدقيق الخارجي.
٣- كافة التقارير النهائية الخاصة بأنشطة التدقيق الداخلي وردود الإدارة عليها وإجراءات متابعتها يجب أن يكون الاطلاع عليها متاحاً للمدقق الخارجي لمساعدته في برامجه الزمنية ونطاق عمله.
٤- كذلك يجب أن يكون متاحاً للتدقيق الداخلي الاطلاع على تقارير وتوصيات المدقق الخارجي للاستفادة منها في التخطيط وتحديد

الجوانب الواجب زيادة الاهتمام بها، وأن يقوم مدير التدقيق الداخلي بمتابعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة على توصيات المدقق الخارجي.

٥- ضرورة وجود تنسيق مستمر بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من خلال مناقشات للأنشطة الواجب تنفيذها من قبل الطرفين، وكذلك إمكانية عقد اجتماعات أثناء التنفيذ وذلك للحد من ازدواجية الأعمال بينهم.

٦- مدير التدقيق الداخلي مسؤول عن التقييم المنتظم لعملية التنسيق بين المدققين الداخليين والخارجيين، وقد يشتمل التقييم أنشطة التدقيق الداخلي والخارجي ككل وضرورة إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بها وتشتمل هذه الإبلاغات التعليق على أداء المدقق الخارجي

ثالثاً: العلاقة مع الجهات التي تقوم بتوريد خدمات لإدارة التدقيق الداخلي:

أشار معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ١/١٢١٠ الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إلى ما يلي:-

«يجب على مدير التدقيق الداخلي الحصول على المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والمقدرة الوافية إذا كان المدققون الداخليون يفتقرون إلى المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من مهمة تدقيق معينة منوطة بهم».

إن المقصود هنا ليس انتقاد للمدققين الداخليين أو انتقاص من قدرهم، وإنما المقصود أن هناك بعض الأنشطة الفنية المتخصصة مثل جوانب تقنية المعلومات أو جوانب هندسية... الخ لا يوجد خبرات لدى المدققين تمكنهم من القيام بتدقيق أنشطتها، ففي هذه الحالة يمكن لمدير التدقيق الداخلي السعي إلى تعيين أفراد متخصصين في هذه الجوانب ضمن كادر إدارة التدقيق الداخلي ، ولكن في بعض الأحيان من الصعب تعيين هؤلاء الكفاءات إما لعدم توفرهم أو لاعتبارات الكلفة لاسيما إذا كانت هذه الأنشطة محدودة لدى المؤسسة، ففي مثل هذه الحالة يلجأ مدير التدقيق الداخلي إلى شراء هذه الخدمة من جهات خارجية تتمتع بالمهنية والاحترافية والكفاءة بما يسمى Outsourcing.

وينظم المعيار ١٢١٠ سابق الذكر هذا الجانب، وقد تكون هذه الجهات

أشخاصاً طبيعيين أو اعتباريين أو شركات، ولكن مستقلين عن المؤسسة تطبيقاً لمبدأ استقلالية وموضوعية التدقيق الداخلي، وقد تشمل هذه الاختصاصات متخصصين في أنظمة المعلومات أو مهندسين أو جيولوجيين أو خبراء اكتواريين أو قانونيين... الخ.

وقد أشارت الإرشادات التطبيقية لمعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إلى إجراءات ومتطلبات الحصول على مثل هذه الخدمات وذلك وفقاً لما يلي:-

- بعض الحالات التي يمكن طلب خدمات جهات خارجية فيها من خلال التدقيق الداخلي:-
  ١- تقنية المعلومات.
  ٢- الضرائب.
  ٣- تقييم الأصول مثل الأراضي والمباني والأدوات المالية المعقدة.
  ٤- تحديد كميات أصول من احتياطي النفط مثلاً.
  ٥- الحجم المنجز من عقود جاري تنفيذها.
  ٦- تحريات وتحقيقات في جوانب الاحتيال.
  ٧- تفسير نصوص قانونية.
  ٨- تقييم حالات اندماج أو تملك.
  ٩- دراسات اكتوارية.
- عند قيام مدير التدقيق الداخلي بالاستعانة بجهات خارجية لتقديم بعض خدمات التدقيق الداخلي يجب عليه مراعاة الأمور التالية:-

١- تقييم مدى الكفاءة التي تتمتع بها هذه الجهات وذلك من خلال توفر المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الضرورية بحيث يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
  - الشهادات والتراخيص المهنية المعتمدة.
  - عضوية هذه الجهات مع مؤسسات مهنية مناسبة.
  - سمعة هذه الجهات في أوساط المهنة.
  - مدى توفر الخبرة لدى هذه الجهة في مجال عمل المؤسسة.

- المستوى التعليمي والتدريبي التي يتمتع به أفراد هذه الجهة وضمن التخصصات المهنية المرتبطة بالعمل المراد اسناده لها.

٢- تقييم مدى الاستقلالية والموضوعية التي تتمتع بها هذه الجهات بحيث تكون مستقلة عن أعمال المؤسسة وعلى مدير التدقيق الداخلي أن يراعي الأمور التالية عند تقييمه للاستقلالية والموضوعية:-

- وجود أي مصالح مالية لهذه الجهات مع المؤسسة.
- أية علاقات شخصية أو مهنية تربط ما بين هذه الجهات ومجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو أي وحدة داخل المؤسسة.
- أي علاقة محتمل وجودها بين هذه الجهة والمؤسسة، ومثال ذلك تبادل تجاري أو خدمي.
- نطاق الخدمات الأخرى التي من المحتمل أن تقدمها هذه الجهات للمؤسسة.
- الأتعاب المالية والحوافز الأخرى التي قد يحصل عليها مقدم الخدمة الخارجية.

٣- يتم اختيار الجهة التي ستقوم بتزويد التدقيق بالخدمات الخارجية بمعرفة الإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

٤- على مدير التدقيق الداخلي مراجعة نطاق العمل ومدى تحقيقه لأهداف المهمة، وعليه أن يحصل على كافة المعلومات التي تمكنه من الحكم على نطاق العمل لذلك عليه أن يراجع مع مقدم الخدمة الذي تم اعتماده ما يلي:-

- أهداف العمل ونطاقه والاطار الزمني له.
- الجوانب المتوقع تغطيتها في البلاغات المتعلقة بالمهمة المتوقع تنفيذها.
- التفويضات المتعلقة بحق الاطلاع على المستندات والسجلات والاتصال مع الأشخاص اللازمين للوصول إلى الممتلكات المادية إذا لزم الأمر.

- المعلومـات الخاصــة بالملاحظـات والإجـراءات التــي يجـب اتباعها.
- ملكية وحفظ أوراق العمل الخاصة بالمهمة المتوقع إنجازها.
- الحفاظ على السرية والقيود المفروضة علـى المعلومـات التـي يتم الحصول عليها أثناء تنفيذ المهمة.
- مـدى التقيـد بمعـايير التـدقيق الـداخلي الصـادرة عـن معهـد المدققين الداخليين IIA ومعايير وإجراءات إدارة التدقيق التـي تتبعها.

٥- على مدير التدقيق الداخلي القيام بالمتابعة مع الجهات الخارجية من خلال تقييم دوري للعمل المنجز.

٦- عند قيام مدير التدقيق برفع تقارير إلـى لجنـة التدقيق فـي مجلس الإدارة عن هذه المهـام إحاطـة الجهـة الخارجيـة بهـا ويفضـل أخـذ الموافقة عليها من هذه الجهة قبل إرسالها إلى اللجنة.

٧- يجب أن يحدد ميثاق التدقيق الداخلي أن نشاط التدقيق الداخلي يحـق له الحصول على خدمات من الجهات الخارجية.

المدققون الداخليون

يتناول هذا الجزء الجوانب المختصة بالمدققين الداخليين الذين يقومون على تنفيذ مهام التدقيق الداخلي بحيث نناقش هنا الجوانب التالية :-

- الصفات التي يجب أن تتوفر في المدقق الداخلي.
- المعارف والمهارات التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي.
- العناية المهنية اللازمة للمدقق الداخلي.

أولاً: الصفات التي يجب أن تتوفر في المدقق الداخلي:

قبل الخوض في مهارات المدقق الداخلي واحترافيته في تنفيذ مهامه وإجراءات تطوير كفاءته وإجراءات تطبيق العناية المهنية اللازمة في مهامه، يجدر الإشارة إلى أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي والتي تلعب دوراً أساسياً في إدارة علاقته مع الجهات ذات العلاقة بنشاط التدقيق الداخلي وذلك حتى يتم تحقيق الأهداف الموضوعة والوصول إلى نتائج جيدة.

وفيما يلي أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي:-

اللباقة في التعامل مع الآخرين:

عندما يكون المدقق الداخلي يتمتع بلباقة الحديث أثناء المناقشة أو التواصل مع الآخرين من خلال اختيار العبارات الملائمة في التخاطب المبنية على الاحترام لمن يقوم بمخاطبته، وكذلك بإبداء التقدير للآخرين، فإنه يعكس انطباعاً عند الآخرين بتقبل آراءه وتوصياته ويشجع الآخرين على التعاون معه وتسهيل مهامه، وهنا على المدقق الداخلي أن يراعي إن كل مستوى إداري يستلزم طريقة معينة من التعامل فلا يجوز أن يتعامل مع مدير تنفيذي كما هو الحال مع موظف مستجد.

الاتزان:_

على المدقق الداخلي أن يكون متزناً في التعامل مع الآخرين بحيث لا تقلل تصرفاته من شأنه أمام الآخرين، بحيث لا يكون مبالغاً في الحديث في مواضيع جانبية لا تمت للعمل بصلة مثل مواضيع أفلام التلفزيون أو المباريات

الرياضية ... الخ أو الإكثار من المزاح.

كذلك يجب أن لا يكون متحفظاً بشكل مبالغ فيه، لذا عليه إبداء المرونة في التعامل حتى يكون مقبولاً من قبل الآخرين

الصبر والمثابرة:

إن مهنة التدقيق تتطلب جهداً كبيراً وأحياناً تتطلب الدخول في مراحل مختلفة ووقتاً طويلاً للوصول إلى النتائج المرجوة، وفي بعض الأحيان يصطدم المدقق بعقبات سواء في الحصول على المعلومات أو بالتعامل مع الآخرين، لذلك يجب أن يكون صبوراً ومثابراً ونشيطاً، وأن يكون حريصاً بأن لا يتسلل الملل اليه.

الاستماع والإنصات الجيد:

على المدقق أن يستمع لآراء الآخرين أثناء المناقشة، وأن يعطي الآخرين الفرصة الكاملة في التعبير عن آرائهم وهذا يؤدي في النهاية إلى مساعدته في نتائجه وتوصياته.

سعة الأفق:_

يجب أن يكون المدقق واسع الأفق مطلع وتفكيره عميق ولا يرتبط بموقف معين بل عليه تقييم المواضيع من كافة النواحي حتى تكتسب نتائجه ثقة الآخرين.

الثقة بالنفس:

تأتي الثقة بالنفس من خلال امتلاك المعلومات الصحيحة والتطوير المستمر والاطلاع على المستجدات باستمرار لذلك على المدقق الاستمرار بتطوير نفسه، وأن يضع نصب عينيه دائماً بأنه يقدم أفضل ما يمكن تقديمه.

الشجاعة:

يجب أن يكون المدقق شجاعاً في الحق، وأن ينقل النتائج كما هي، ولا يلتفت إلى أي ضغوطات من أي مستوى إداري كان، ومن الجدير ذكره أن الشجاعة تتأتى من الثقة بالنفس، فإذا كان المدقق واثقاً من النتائج التي تم التوصل إليها هذا حتماً سيعزز قدرته على مواجهة أي ضغوطات يمكن أن

تقابله.

الهدوء وعدم التسرع:_

على المدقق أن يكون هادئاً وألا يتفاعل مع أي عبارات أو استفزازات قد يسمعها من الآخرين، بمعنى يجب أن تكون ردود أفعاله هادئة وغير متسرعة وعلى المدقق تجنب ردة الفعل السريعة المبنية على موقف معين قد يكون تعرض له، لأن ردود الأفعال السريعة قد تقود إلى أخطاء في التصرف وقد تؤثر سلباً على مهمة المدقق وحتى على إدارته.

قدوة للآخرين:

قال الشاعر:

لا تنه عن خلق وتأتي بمثله   عار عليك إذا فعلت عظيم

إن التزام المدقق بالأنظمة والتعليمات والتصرفات المثلى وقواعد السلوك الأخلاقي تؤدي إلى تقبل نتائجه من قبل الآخرين وتزيد الثقة فيها، فالمدقق يعمل على مراقبة الالتزام بالأنظمة وإيصال المخالفات إن وجدت للإدارة العليا وتتم المحاسبة عليها، فكيف يقوم برصد مخالفات الآخرين لأنظمة وقواعد هو نفسه خالفها ويكون موقفه ضعيفاً أمام الآخرين.

حسم المواقف:

على المدقق أن يحسم المواقف في ظل الأنظمة والتعليمات بحيث لا ينقاد وراء الجدل المتواصل مع الآخرين في جوانب عمل تم حسمها من خلال التعليمات والأنظمة بصورة واضحة تجنباً لإضاعة الوقت لاسيما وأن تنفيذ مهامه محددة بفترة زمنية معينة.

تطوير الذات:

على المدقق متابعة التحديثات والمستجدات، وتنمية مهاراته باستمرار لاسيما وأنه يقوم بالمراقبة على هذه المستجدات، كما عليه أن يواكب أي تطوير في مجال مهنته وتقديم اقتراحات للتطوير.

التواضع:

على المدقق ألا يتعامل مع الآخرين بالفوقية والاستعلاء، ويجب أن يحترم الآخرين ويتعامل معهم بتواضع.

المدقق الإيجابي والمدقق السلبي:

من هو المدقق الإيجابي:

١- يفهم تماماً أهداف التدقيق الداخلي ويعمل على تحقيقها.
٢- يفهم مبدأ الموضوعية ويعمل على تطبيقه أثناء قيامه بتنفيذ مهامه.
٣- يتعامل مع الآخرين بلباقة واحترام.
٤- يتواضع في التعامل مع موظفي الوحدات محل التدقيق.
٥- يحرص باستمرار أن يكون قدوة للآخرين ويلتزم بذلك.
٦- يختار الوقت المناسب عند مناقشة الموظفين في الوحدات محل التدقيق أو عند طلب المعلومات.
٧- يقدر ويحترم آراء الآخرين ويناقش فيها إيجابياً.
٨- يفهم قواعد السرية ويحافظ على سرية المعلومات التي يطلع عليها، ولا يفكر في استغلالها لتحقيق مصالح شخصية.
٩- من الصعب استفزازه ويتمالك نفسه عند الغضب.
١٠- يحرص باستمرار على تقديم توصيات بنّاءة تعمل على إضافة قيمة للمؤسسة.
١١- يعمل على مناقشة الآخرين وحسم المواقف أثناء النقاش.
١٢- يتمتع بالمرونة أثناء تنفيذ المهام.
١٣- يمتاز بالاتزان أمام الجهات الخاضعة لعمليات التدقيق.
١٤- يعمل على توعية الموظفين بأهمية الالتزام بالضوابط الرقابية.
١٥- يعمل على تطوير نفسه باستمرار ويحرص على تقديم اقتراحات لتطوير أعمال ادارته.

من هو المدقق السلبي:

١- يتعامل مع الموظفين في الوحدات الخاضعة للتدقيق بفوقية واستعلاء.
٢- يستخف بآراء وقدرات واقتراحات الآخرين ويقلل من شأنها.
٣- يتمسك برأيه ويكون حدياً في النقاش ولا يتقبل الرأي الآخر.
٤- يعتمد على آراء الآخرين عند تقديم توصياته.
٥- يوجه انتقادات لزملائه المدققين أمام الآخرين ويسمح بانتقادهم أمامه.
٦- يطلب المعلومات في أوقات غير مناسبة وأحياناً يطلبها بطرق غير لائقة تثير استفزاز الآخرين.
٧- من السهل استفزازه ولا يتمالك نفسه.
٨- سريع الملل أثناء قيامه بتنفيذ مهام التدقيق.
٩- يركز بشكل كبير على الجوانب الفرعية على حساب الجوانب الرئيسية والهامة.
١٠- أثناء قيامه بتنفيذ المهمة يكون هدفه الأكبر تصيد الأخطاء.
١١- تعامله مع الموظفين أو بعضهم في المراكز التي تخضع للتدقيق مبني على الشك دون وجود أي قرائن أو أدلة تثير الشكوك.
١٢- يوجه الاتهام للآخرين بتسرع وقبل الحصول على الأدلة التي تؤيد الاتهام.
١٣- يفتقر لروح المبادرة.
١٤- لا يهتم بتطوير نفسه.

ثانياً: مهارات ومعارف المدققين الداخليين:

أشار المعيار الدولي رقم ١٢١٠ الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إلى ما يلي:-

«يجب على المدققين الداخليين امتلاك المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المهام المناطة بهم، ويجب على نشاط التدقيق الداخلي ككل امتلاك المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ مهامه».

وقد أشارت الإرشادات التطبيقية الخاصة بالمعايير الدولية الصادرة من معهد المدققين الداخليين IIA إلى ضرورة امتلاك المدققين الداخليين المهارات التي تمكنهم من تطبيق المعارف والتصرف في المواقف التي يمكن أن يتم التعرض لها أثناء تنفيذ المهام حيث تم الإشارة إلى ضرورة امتلاك المدققين إلى المهارات التالية:-

١- مهارة تطبيق معايير التدقيق الداخلي وإجراءات وأساليب التدقيق اثناء تنفيذ المهام التي يكلفون بها، لاسيما إذا كانت لجنة التدقيق / مجلس الإدارة يتبنى تطبيق المعايير المهنية للتدقيق الداخلي.

٢- مهارة تطبيق المبادئ والمعايير المحاسبية خاصة المدققين المعنيين بالتدقيق على الأنشطة المالية.

٣- معرفة وفهم مبادئ الإدارة وذلك ليتمكن المدققين من تقييم أهمية الانحرافات عن الأعراف الجارية والقدرة على التصرف في المواقف التي يمكن التعرض لها وتقديم التوصيات بالحلول المقترحة.

٤- المعرفة بمخاطر أنظمة المعلومات وإجراءات الرقابة الخاصة بها خاصة للمدققين المعنيين بالتدقيق على أنظمة المعلومات وكذلك المعرفة بأساليب التدقيق التي تعتمد التقنيات المتاحة لاستخدامها في تنفيذ المهام.

٥- الإلمام بمؤشرات حدوث حالات الاحتيال وامتلاك المعرفة اللازمة لتقييم مخاطر الاحتيال وإجراءات المؤسسة للحد من هذه الخاطر.

٦- الإلمام بمبادئ وأساسيات لجوانب علمية وقانونية تساعد المدقق في قيامه بتنفيذ المهام المطلوبة منه مثل المحاسبة والمالية والاقتصاد والقوانين التجارية والضرائب والأساليب الكمية وغيرها.

٧- مهارة الاتصالات الشفوية والكتابية بحيث يتمكن المدقق من إيصال نتائجه وتوصياته بشكل ملائم.

٨- مهارة الاتصال مع الآخرين وكيفية التعامل معهم والتي تمكنهم من المحافظة على علاقة متوازنة ومرضية مع الجهات الخاضعة للتدقيق، بما فيها مهارة التحدث ومهارة الاصغاء الفعّال كذلك مهارة إدارة الحوار.

أشار معيار التدقيق الدولي الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA رقم ١٢٣٠ على ما يلي:-

«يجب على المدققين الداخليين تطوير معارفهم ومهاراتهم المهنية باستمرار».

وقد أشار الإرشاد التطبيقي لهذا المعيار على ضرورة قيام المدققين الداخليين بمواصلة تعليمهم للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة، إضافة إلى ضرورة الإحاطة وباستمرار أي تطور أو تحديث يستجد على المعايير الدولية للتدقيق وكذلك إجراءات وأساليب وتقنيات التدقيق الداخلي.

ويمكن للمدققين استمرار تطوير هذه المعارف من خلال حضور الدورات التدريبية والندوات والحلقات الدراسية إضافة إلى الانتساب إلى عضوية جمعيات مهنية تختص بأنشطة التدقيق الداخلي.

كما أشار التطبيق الإرشادي إلى ضرورة قيام مدير التدقيق الداخلي بتشجيع المدققين الداخليين على ضرورة الحصول على مؤهلات مهنية معتمدة تتناسب ومجال التدقيق الداخلي والتي تصدر عن جمعيات مهنية عالمية، والتي من أبرزها الشهادات المهنية التي تصدر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA والتي من أهمها:-

- شهادة مدقق داخلي معتمد Certified Internal Auditor **CIA**
- شهادة مدقق مهني حكومي معتمد Certified Government Auditing Professional **CGAP**
- شهادة مدقق خدمات مالية معتمد Certified Financial Services Auditor **CFSA**
- شهادة معتمدة في التقييم الذاتي للرقابة Certified In Control Self Assessment **CCSA**
- شهادة معتمدة في توكيد إدارة المخاطر Certified In Risk Management Assurance **CRMA**
- شهادة مؤهل في قيادة التدقيق الداخلي Qualification In Internal Audit Leadership **QIAL**
- شهادة مدقق بيئة معتمد Certified Professional Environmental Auditor **CPEA**
- شهادة مدقق عمليات سلامة معتمد Certified Process Safety Auditor **CPSA**

كذلك من الضروري أن يقوم مدير التدقيق الداخلي بإجراء تحليل وتقييم

سنوي لمستوى المعارف والمهارات لكافة موظفي إدارة التدقيق الداخلي لتحديد نقاط الخلل إن وجدت، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها إما من خلال تعيين مدققين جدد، أو تدريب وتطوير المدققين القائمين أو كلتا الحالتين، أو الاستعانة بخبرات خارجية للجوانب المتخصصة إذا استدعى الأمر بما يحقق امتلاك نشاط التدقيق ككل للمعارف والخبرات اللازمة.

ثالثاً: العناية المهنية اللازمة للمدقق الداخلي:

أشار معيار التدقيق الدولي رقم ١٢٢٠ الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إلى ما يلي:-

«يجب على المدققين بذل العناية المهنية المعقولة من الرجل الذي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاقتدار آخذين بعين الاعتبار مدى الجهد اللازم للمهمة ودرجة التعقيد ومدى كفاية وفاعلية عمليات الحوكمة واحتمال حدوث أخطاء جسيمة أو احتيال».

وتتطلب العناية المهنية اللازمة بذل الجهد والمهارة بالمستوى المتوقع من أي مدقق يتمتع بمستوى معقول من التبصر والاقتدار، وفي سياق بذل العناية المهنية اللازمة للتنبه إلى احتمالات حدوث الاحتيال من حيث إضرار متعمد أو إهمال أو لا مبالاة أو ضعف كفاءة أو تضارب مصالح، وعلى المدقق تحديد وسائل للرقابة غير الوافية والتوصيات اللازمة لتحسينها.

مهام ومسؤوليات التدقيق الداخلي

لقد تم الإشارة في الفصل الأول إلى أن الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي حسب ما ورد في تعريف التدقيق الداخلي المعتمد من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA هي:-

- إضافة قيمة للمؤسسة.
- تحسين عمليات المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

كما أشار معيار التدقيق الداخلي رقم ٢٠٠٠ الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إلى ما يلي:-

«يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يقوم بإدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية تضمن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة».

لذلك فإن الهدف الرئيسي للتدقيق هو إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها، وحتى يتم تحقيق هذه الأهداف، فإن نشاط إدارة التدقيق الداخلي يكون قد تم إدارته بفعالية إذا تحققت الشروط التالية:-

١- إن نتائج التدقيق الداخلي تحقق الأهداف والمسؤوليات الواردة في ميثاق التدقيق الداخلي.

٢- إن نشاط التدقيق الداخلي يتوافق مع تعريف التدقيق الداخلي ومعايير التدقيق الداخلي الدولية.

٣- إن موظفي إدارة التدقيق الداخلي يلتزمون بقواعد أخلاق المهنة ومعايير التدقيق الداخلي.

٤- إن نشاط التدقيق الداخلي يقدم تأكيد موضوعي يسهم في رفع فاعلية وكفاءة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

ولتحقيق هذه الفعالية وحتى يتحقق الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي هناك عدد من المهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها نشاط التدقيق الداخلي تحقيقاً لهذا الهدف.

ومن خلال ما ورد في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن IIA والإرشادات التطبيقية الخاصة بها، ومن خلال أفضل الممارسات المطبقة لدى غالبية المؤسسات، ومن خلال الخبرات المتراكمة نستطيع أن نقول إن أهم المهام والمسؤوليات المناطة بإدارة التدقيق الداخلي هي كما يلي:-

١- إعداد خطة التدقيق السنوية استناداً إلى المخاطر، وذلك لتحديد أولويات أنشطة التدقيق الداخلي، وذلك حسب ما أشار اليه معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٠١٠ الصادر عن IIA بحيث يتم إعداد الخطة من قبل مدير نشاط التدقيق الداخلي من خلال تقييم مخاطر الوحدات وتحديد مستوى التعرض للمخاطر باستخدام عناصر خطر محددة Risk Factors وصولاً إلى ترتيب أولويات الأنشطة ومراكز العمل وفق المخاطر الأعلى متدرجة إلى المخاطر الأدنى ليتم التركيز ضمن مهام وجولات التدقيق الداخلي على الأنشطة ذات المخاطر الأعلى وبحيث تكون في سلم الأولويات.

وقد تم الإشارة بالتفصيل في الفصل السابع من هذا الكتاب إلى طريقة إعداد الخطة وتقييم المخاطر بخطواتها كاملة مع أمثلة عملية على التطبيق.

٢- إعداد خطط المهام من قبل المدققين الداخليين حسب ما أشار إليه معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٢٠٠ الصادر عن IIA، بحيث يقوم فريق التدقيق المكلف بإعداد خطة للمهمة المكلف بها تتضمن أهداف المهمة ونطاقها ومتطلبات تنفيذها والفترات الزمنية الخاصة بالتنفيذ، إضافة إلى تقييم المخاطر للنشاط أو المركز الخاضع للتدقيق لتحديد أولويات التنفيذ والإجراءات المطلوبة للتدقيق على هذه الأنشطة.

هذا وقد تم الإشارة بالتفصيل إلى طريقة اعداد خطة المهمة للمدقق ووفقاً للمخاطر مع شرح أمثلة عملية ضمن الفصل السابع من هذا الكتاب مع أمثلة عملية على التطبيق.

٣- وضع سياسات وإجراءات عمل التدقيق الداخلي وذلك حسب ما تم الإشارة إليه في معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٠٤٠ الصادر عن IIA، وهنا على مدير التدقيق الداخلي تطوير سياسات وإجراءات عمل تنظم عمل إدارة التدقيق الداخلي وتكفل توجيه نشاط التدقيق الداخلي إلى

تحقيق أهدافه ويفضل أن يتم وضع هذه السياسات ضمن وثائق مكتوبة أو كتيبات ارشادية للمدققين الداخليين، ويقصد بالسياسات والإجراءات هي الإجراءات التي تنظم عمل إدارة التدقيق الداخلي ومن الأمثلة على هذه السياسات والإجراءات:-

- مقدمة عن إدارة التدقيق الداخلي.
- إجراءات بناء خطة إدارة التدقيق الداخلي.
- الإجراءات المتبعة في إعداد أدلة وبرامج التدقيق.
- الإجراءات التي تنظم العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي ومراكز العمل الخاضعة للتدقيق.
- الإجراءات التي تنظم العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي والجهات الأخرى ذات العلاقة بنشاط التدقيق الداخلي.
- إجراءات إعداد تقارير المدققين وأوراق عملهم.
- إجراءات متابعة نتائج تقارير التدقيق.
- الإجراءات المتبعة في الاحتفاظ بتقارير التدقيق وحمايتها وإطلاع الجهات الداخلية الخارجية عليها.
- العلاقة مع لجنة التدقيق.
- الإجراءات المتبعة في تقديم الاستشارات.
- إجراءات المشاركة في لجان المؤسسة.

٤- تطوير برامج وأدلة تدقيق للأنشطة الخاضعة للتدقيق، وتتضمن برامج وأدلة التدقيق الخطوات الواجب اتباعها للتدقيق على الأنشطة ومراكز العمل والتي تستند إلى سياسات وإجراءات عمل المؤسسة المعتمدة، وعادة تتضمن هذه الأدلة التقارير الواجب الاطلاع عليها والمعاملات الواجب مراجعتها، وكذلك تتضمن أية كشوفات خاصة بإدارة التدقيق Exception Reports والتي تكون مصممة خصيصاً لإدارة التدقيق وتبين بعض الانحرافات في العمليات المنجزة من قبل مراكز العمل، مع شرح بالخطوات التفصيلية لتنفيذ عمليات التدقيق لكل نشاط من الأنشطة الخاضعة للتدقيق.

ويراعى ضرورة إجراء الصيانة الدورية لهذه الأدلة بصفة سنوية على الأقل ليتم تضمينها أية مستجدات أو تعديلات قد تمت على إجراءات

العمل أو أية منتجات أو أنشطة تم استحداثها

٥- تطوير أوراق عمل للاختبارات Check List وتتضمن هذه الأوراق قوائم اختبار أنظمة الرقابة الداخلية وقوائم أخرى تستخدم اثناء تنفيذ مهمات التدقيق الداخلي مثل قوائم إجراء الجرد أو المطابقات الواجب اعدادها أو قوائم التفقد الدوري لأنشطة معينة أو التفقد المفاجئ عند تنفيذ زيارات مفاجئة، كما يراعى الصيانة المستمرة لهذه الأوراق، وسوف يتم شرح اعدادها وأمثلة عملية عليها في الفصل الرابع الذي يتناول إجراءات تنفيذ عمليات التدقيق.

٦- مراجعة الأنظمة المالية والمحاسبية وتقييم مدى كفاية الضوابط الرقابية التي تتضمنها إجراءاتها، بحيث تتم مراجعة إجراءات اعداد القيود المحاسبية والسجلات المحاسبية والدورة المحاسبية وكل ما يتعلق بإجراءات توثيق العمليات المالية والمحاسبية وصولاً إلى الحكم على مدى مصداقية المعلومات المالية والوسائل التي تم استخدامها في قياس وتصنيف البيانات المحاسبية.

٧- مراجعة التقارير المالية السنوية والمرحلية والتحقق من إعدادها وفقاً للمعايير الدولية ووفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المنظمة لهذه الجوانب للوقوف على مدى تمثيلها للواقع المالي الفعلي للمؤسسة.

٨- تتبع الدورات المستندية للعمليات ومراجعة الإجراءات التشغيلية ضمنها والتحقق من توافر الضوابط الرقابية المعقولة ضمن هذه الدورات وصولاً إلى الأسلوب الأمثل لأداء عمليات التشغيل بما يحقق السرعة والدقة بالأداء ضمن عمليات رقابية معقولة وبأداء عالي وبكلفة معقولة.

٩- مراجعة الوسائل الموضوعة لحماية أصول المؤسسة ومراجعة إجراءات تسجيل الأصول ومطابقاتها والقيام بالجرد الفعلي للتحقق من وجودها إضافة إلى صحة إجراءات إعادة التقييم إن وجدت.

١٠- تقييم مدى فاعلية توظيف مصادر أموال المؤسسة ضمن الأصول المختلفة والتحقق من الاستخدام الأمثل لهذه المصادر وبما يحقق أعلى عائد بأقل كلفة ممكنة.

١١- مراجعة العمليات والإجراءات والبرامج للتأكد من أن النتائج المتحققة تتوافق مع الأهداف الموضوعة لها، وكذلك التحقق فيما إذا تم تنفيذ العمليات وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة.

١٢- مراقبة مدى التقيد بالأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح والسياسات والإجراءات خلال تنفيذ العمليات.

١٣- دراسة الأنظمة المستحدثة والتحقق من انسجامها مع السياسات والإجراءات والخطط والأنظمة والقوانين.

١٤- التحقق من مدى قيام وحدات ومراكز العمل بتنفيذ الخطط المعتمدة لديها وفي الأوقات المحددة والوقوف على الانحرافات وأسبابها.

١٥- القيام بإجراءات التدقيق الإداري سواء على مستوى المؤسسة أو مستوى مراكز ووحدات العمل من خلال تقييم سياسات التعيين والترقية والتدريب على مستوى المؤسسة، إضافة إلى مراقبة الجوانب الإدارية لدى مراكز العمل.

١٦- تقديم الاستشارات وبيان الأداء في المواضيع التي يتم تحويلها لهم من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، وبما يتوافق مع معايير التدقيق الداخلي الدولية الصادرة من IIA وحسب ما يتم الإشارة إليه في ميثاق التدقيق المعتمد من مجلس الإدارة.

١٧- تقييم الضوابط الرقابية ضمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال والأنشطة الأخرى المتعلقة بأنظمة الحاسب الآلي من خلال افراد مؤهلين ومختصين بهذه الجوانب.

١٨- الإشراف على متابعة نتائج تقارير التدقيق الداخلي والعمل على متابعة الإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذ من قبل الوحدات التنظيمية المختلفة بناء على تقارير التدقيق الداخلي وتقييم مدى كفاية هذه الإجراءات ومتابعة تنفيذها.

١٩- رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق/مجلس الإدارة حول تنفيذ خطة إدارة التدقيق المعتمدة من المجلس، وبيان الانحرافات إن وجدت وتقديم التوصيات الملائمة تجاهها.

وكذلك رفع تقارير دورية حول نتائج مهام التدقيق التي تم تنفيذها مبيناً فيها نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية مشفوعة بالتوصيات الملائمة لمعالجة هذه النقاط، وذلك وفقاً لما نص عليه معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٠٦٠ الصادر من معهد المدققين الداخليين IIA والذي نص على ما يلي:-

«يجب على مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن أهداف وسلطة ومسؤولية وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا للخطة الموضوعة له، والتزاماً بمبادئ ميثاق الأخلاقيات والمعايير، ويجب أن تشتمل الإبلاغات على المخاطر الهامة والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة ومخاطر الاحتيال وغير ذلك من الجوانب الأخرى التي تلفت انتباه الإدارة العليا و /أو مجلس الإدارة».

٢٠- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة بنشاط التدقيق الداخلي مثل المدققين الخارجيين ومدققي البنك المركزي أو مدققي الأجهزة الرقابية المركزية الحكومية «ديوان المحاسبة، ديوان الرقابة المالية، الجهاز المركزي للرقابة ... الخ».

٢١- استمرار تطوير كفاءة المدققين الداخليين لمواكبة المستجدات في مجال مهنة التدقيق الداخلي وفي الأنشطة التي تخضع للتدقيق وبما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة لإدارة التدقيق الداخلي.

٢٢- التنسيق مع إدارة الموارد البشرية في وضع وصف وظيفي Job Description لكافة وظائف إدارة التدقيق الداخلي ووضع الخطط اللازمة لإجراء توافق المدققين الداخليين مع الوصف الوظيفي.

٢٣- تقييم سياسات المؤسسة المتعلقة بإدارة المخاطر ومراجعة أعمال الوحدات المسؤولة عن إدارة مراقبة المخاطر.

٢٤- إعداد تقارير مهام التدقيق الداخلي التي يتم تنفيذها من خلال فرق العمل وفقاً لما نصت عليه المعايير المهنية الصادرة عن IIA إضافة إلى أوراق العمل التي توثق نتائج التقرير.

وذلك وفق ما نصت عليه المعايير ٢٤٠٠ ، ٢٤١٠، ٢٤٢٠ الصادرة عن IIA والتي مضمونها «على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهام التي يقومون بتنفيذها بحيث تتضمن هذه النتائج أهداف المهام ونطاقها والنتائج والتوصيات وخطة العمل المنفذة» ويجب أن تتصف هذه النتائج بالدقة والموضوعية والوضوح والاختصار، وأن تكون بناءة وكاملة ويتم تقديمها في الوقت المناسب.

برنامج تحسين الجودة في إدارة التدقيق الداخلي

QAIP (Quality Assurance Improvement Program)

أشار معيار التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA رقم ١٣٠٠ إلى ما يلي:-

«على مدير التدقيق الداخلي تطوير برنامج لتوكيد وتحسين الجودة والمحافظة عليه بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي».

ويراعى في تصميم البرنامج أن يتم إعداده للتمكن من إجراء تقييم مدى توافق إدارة التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق الداخلي ومعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن IIA وكذلك تقييم مدى قيام المدققين الداخليين بتطبيق قواعد السلوك الأخلاقي المعتمدة أيضاً من IIA.

ويتضمن البرنامج أيضاً تقييم كفاءة نشاط التدقيق الداخلي وتحديد مجالات التحسين فيه. لذلك فإن برنامج تحسين الجودة يقود إلى التأكد من أن نشاط التدقيق الداخلي يؤدي إلى تحقيق أهدافه بإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

أهداف برنامج تحسين الجودة QAIP:

يهدف برنامج تحسين الجودة في إدارة التدقيق الداخلي إلى ما يلي:-

١- تقييم مدى التزام إدارة التدقيق الداخلي بتطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA. وقد سبق الإشارة بالتفصيل إلى هذه المعايير ضمن الفصل الأول من هذا الكتاب.

٢- تقييم مدى كفاءة وفاعلية نشاط التدقيق الداخلي وذلك من خلال التحقق من الاستخدام الأمثل لموارد إدارة التدقيق الداخلي.

٣- تقديم توصيات تهدف إلى تطوير أداء مدير وموظفي إدارة التدقيق الداخلي، إضافة إلى تطوير خدمات إدارة التدقيق الداخلي، وذلك من خلال نتائج التقييم الداخلي والخارجي الذي يتم إجراءه لنشاط التدقيق الداخلي وفقاً لما نصت عليه المعايير المهنية.

٤- تعزيز صورة إدارة التدقيق الداخلي بأنه نشاط يحقق قيمة مضافة ويحسن العمليات، حيث إن التزام إدارة التدقيق الداخلي المعايير المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي وتطوير إجراءات عملها تعكس صورة إيجابية لدى عملاء التدقيق الداخلي «الجهات المدقق عليها» بأن الإدارة مهنية ونتائج أعمالها تعمل على إضافة قيمة للأقسام والدوائر والفروع الخاضعة للتدقيق وللمؤسسة بشكل عام.

نطاق أنشطة برنامج تحسين الجودة QAIP لدى إدارة التدقيق الداخلي:

يشمل نطاق أنشطة برنامج توكيد الجودة ما يلي:-

١- تحديد مدى توافق إدارة التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني ومعايير التدقيق الداخلي.

٢- تحديد مدى التزام إدارة التدقيق الداخلي بتنفيذ خطط ومهام التدقيق الداخلي ومدى التزامها بالقيام بواجباتها.

٣- التعرف على مدى كفاية أحكام ميثاق التدقيق الداخلي وغايات وأهداف التدقيق الداخلي وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتدقيق الداخلي.

٤- مدى قيام إدارة التدقيق الداخلي بالمساهمة في تطوير عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر وتطوير عمليات المؤسسة وإجراءات الرقابة لدى المؤسسة.

٥- مدى التقيد بالقوانين واجبة التطبيق وكذلك اللوائح والأنظمة المعمول بها في القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة.

٦- مدى فاعلية أنشطة التحسين المستمر وانتهاج أفضل الممارسات المتبعة في مجال التدقيق الداخلي.

٧- قياس القيمة المضافة التي يحققها نشاط التدقيق الداخلي للمؤسسة.

٨- متابعة التوصيات التي تتضمن التعديلات المناسبة التي يلزم إجراءها في الموارد والعمليات والإجراءات.

التقييم الداخلي لبرنامج الجودة في إدارة التدقيق الداخلي:

أشار معيار التدقيق الداخلي رقم ١٣١١ الى التقييم الداخلي لجودة التدقيق الداخلي وفيما يلي ملخص المعيار:-

يشمل التقييم الداخلي لجودة نشاط التدقيق الداخلي مراجعة أداء أنشطة التدقيق الداخلي بشكل مستمر، وكذلك المراجعة الدورية من خلال التقييم الذاتي من داخل إدارة التدقيق الداخلي أو من خلال اشخاص آخرين في المؤسسة يمتلكون المعرفة بإجراءات التدقيق الداخلي وأصول ممارسة نشاط التدقيق الداخلي.

المراقبة المستمرة:

المراقبة المستمرة تعتبر جزء من أعمال الإشراف اليومي الذي يتم من قبل مسؤولي التدقيق الداخلي ويتم دمجها ضمن سياسات وإجراءات إدارة التدقيق الداخلي. ويشمل هذا التقييم ما يلي:-

١- الإشراف المستمر على تنفيذ مهام التدقيق الداخلي.
٢- مراجعة برامج وقوائم التدقيق الداخلي وأدلة التدقيق التي يتم استخدامها في تنفيذ عمليات التدقيق.
٣- الحصول على التغذية الراجعة من الجهات الخاضعة للتدقيق والجهات الأخرى ذات العلاقة بالتدقيق الداخلي وتقييمها.
٤- دراسة التقارير وأوراق العمل التي يتم إعدادها من قبل فرق التدقيق الداخلي والتي تمثل نتائج تنفيذ مهام التدقيق الداخلي.
٥- متابعة تنفيذ خطة إدارة التدقيق الداخلي المعتمدة.
٦- دراسة وتحليل قياسات الأداء مثال ذلك دراسة الدورة الزمنية لتقرير المدقق الداخلي ، أو متوسط الوقت المستغرق في تنفيذ مهام التدقيق والتوصيات التي يتم الأخذ بها قبل الإدارة مثلاً.

ومن الجدير ذكره أن المراقبة المستمرة يقوم بها مسؤولي إدارة التدقيق الداخلي.

أعمال التقييم الدوري:

يشمل هذا التقييم التحقق من مدى توافق إدارة التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق الداخلي وقواعد السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين ومعايير التدقيق الداخلي. وتتم هذه العملية كما يلي:-

١- إجراء المقابلات مع موظفين ومسؤولين ذات علاقة بنشاط التدقيق الداخلي.
٢- إجراء المسوحات والاستقصاءات للجهات ذات العلاقة بنشاط التدقيق الداخلي.
٣- إعداد مؤشرات مرجعية وقياس أداء لتقييم نشاط التدقيق الداخلي ومقارنته مع أفضل الممارسات في مجال التدقيق الداخلي.

ويتم القيام بعمليات التقييم الداخلي بإحدى الصور التالية:-

أ- من قبل موظفي إدارة التدقيق الداخلي من خلال التقييم الذاتي.
ب- من قبل موظفين آخرين ذوي كفاءة وخبرة ومعرفة بأصول ممارسات مهنة التدقيق الداخلي المتواجدين في أقسام أو وحدات أخرى في المؤسسة.
ج- من خلال الدمج بين الطريقة الأولى والثانية وذلك بدمج التقييم الذاتي الذي يتم من موظفي إدارة التدقيق الداخلي والتقييم من خلال أشخاص ذوي خبرة ومعرفة بأصول مهنة التدقيق الداخلي والمتواجدين لدى أقسام أخرى في المؤسسة.

بعد الانتهاء من عمليات التقييم وبعد الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الملائمة الناتجة عن عمليات التقييم، على مدير التدقيق الداخلي إيصال النتائج إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا مراعياً بذلك المصداقية والموضوعية.

التقييم الخارجي لبرنامج الجودة:

تناول معيار التدقيق الداخلي رقم ١٣١٢ موضوع التقييم الخارجي حيث

أشار المعيار إلى ضرورة إجراء أعمال التقييم الخارجي لجودة نشاط التدقيق الداخلي مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل وذلك من خلال مراجعين مؤهلين ومستقلين من خارج المؤسسة.

لذلك يجب أن يكون المراجع الخارجي للجودة مؤهلاً بحيث تتوفر لديه المعرفة النظرية والخبرة العملية بموضوع التدقيق الداخلي ومعاييره، وحتى تتوفر لديه هذه الخبرة يجب أن يكون قد زاول مهنة التدقيق الداخلي، ويفضل أن تكون خبرات فريق المراجعة الخارجي في مؤسسات تتناسب مع حجم وتعقيد المؤسسة محل التقييم وضمن نفس القطاع الذي تعمل فيه.

ويتوجب على مدير إدارة التدقيق الداخلي مناقشة لجنة التدقيق/ مجلس الإدارة بمؤهلات واستقلالية المراجع الخارجي، ويتوجب عليه استخدام تقديره المهني عند قيامه بالحكم على كفاءة المقيم الخارجي.

أما استقلالية المقيم الخارجي فيتطلب أن لا يكون هناك تضارب مصالح مع المؤسسة ولا يخضع المقيم لسيطرة المؤسسة الخاضع التدقيق الداخلي فيها للتقييم.

ومن الأمثلة على تضارب المصالح بين المقيم الخارجي وبين المؤسسة قيام المقيم الخارجي بتدقيق البيانات المالية للمؤسسة وإبداء الرأي الفني فيها، أو قيامه بتقديم استشارات للمؤسسة أو تصميم أنظمة محاسبية أو تقديم بعض خدمات التدقيق الداخلي كتوريد خارجي.

وأيضاً من تضارب المصالح وجود علاقة مالية بين المقيم الخارجي والمؤسسة مثال ذلك تبادل تجاري أو خدمي.

منهجية التقييم الخارجي:

١- يجب أن يغطي التقييم الخارجي كامل نطاق أعمال التدقيق الداخلي التوكيدية والاستشارية.

٢- يجب على المقيم الخارجي أن يبدي رأياً صريحاً في مدى توافق أعمال التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق الداخلي والمعايير المهنية للتدقيق الداخلي وقواعد السلوك الأخلاقي، وذلك لكامل نطاق أعمال التدقيق الداخلي.

٣- على فريق التقييم الخارجي وضع توصيات ملائمة بناء على نتائج

التقييم تعمل على تحسين وتطوير أعمال إدارة التدقيق الداخلي.

٤- على فريق التقييم الخارجي إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا رسمياً بنتائج التقييم عند اكتمال عملية التقييم بالكامل.

الأساليب المتبعة في تنفيذ عملية التقييم الخارجي:

نصت المعايير المهنية على وجود أسلوبين لتأدية عملية التقييم الخارجي.

الأسلوب الأول:

إجراء التقييم الخارجي بشكل متكامل من قبل فريق التقييم الخارجي المؤهل والمستقل بحيث يقوم على قيادة الفريق مدير مشروع مؤهل ومحترف.

الأسلوب الثاني:

قيام فريق التقييم الخارجي بإجراء عملية تحقق مستقلة لتقييم ذاتي داخلي تم اعداد من قبل أفراد إدارة التدقيق الداخلي محل التقييم.

نطاق عمل المقيم الخارجي:

١- التحقق من مدى توافق إدارة التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق الداخلي وقواعد السلوك الأخلاقي المعتمدة لديهم.

٢- التحقق من مدى توافق إدارة التدقيق الداخلي مع المعايير المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن IIA.

٣- التحقق من مدى توافق إدارة التدقيق الداخلي مع ميثاق التدقيق الداخلي المعتمد من قبل مجلس الإدارة.

٤- التأكد من التوافق مع السياسات والإجراءات للأساليب والممارسات والمتطلبات القانونية والتنظيمية واجبة التطبيق في إدارة التدقيق الداخلي.

٥- الوقوف على مدى إدماج نشاط التدقيق الداخلي ضمن عمليات الحوكمة في المؤسسة ككل.

٦- تقييم الأدوات والأساليب والتقنيات المستخدمة من قبل إدارة التدقيق الداخلي.

٧- تقييم كفاءة الكوادر البشرية من مسؤولين وموظفين لدى إدارة التدقيق الداخلي وذلك من حيث المعرفة والخبرة والمهارة والاختصاص التي يتمتع بها مسؤولي وموظفي إدارة التدقيق الداخلي.
٨- الوقوف على مدى مساهمة إدارة التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين أعمالها.

تقرير المقيم الخارجي:

يجب أن يتضمن تقرير المقيم الخارجي الذي يتم بموجبه إبلاغ نتائج التقييم لمجلس الإدارة والإدارة العليا على ما يلي:-

١- نتائج تقييم أفضل الممارسات المهنية في مجال التدقيق الداخلي وفق المعايير المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي ومفهوم التدقيق الداخلي.
٢- التوصيات المتعلقة بتحسين وتطوير أعمال التدقيق الداخلي وفقاً للنتائج أعلاه.
٣- الإشارة في التقرير إلى مطالعات مدير إدارة التدقيق الداخلي على النتائج الواردة في التقرير متضمناً خطة العمل اللازمة وتواريخ التنفيذ المتوقعة.
٤- إبداء الرأي بحيث يشير رأي فريق التقييم في مدى توافق إدارة التدقيق الداخلي مع مفهوم التدقيق والمعايير المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي والسياسات والإجراءات والقوانين والتي تم الإشارة إليها ضمن نطاق التقييم.

علماً بأن رأي فريق التقييم ثلاثة أنواع:-

توافق:

يعطى هذا الرأي إذا كانت ممارسات إدارة التدقيق الداخلي ككل تتوافق مع المعايير المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي ومفهوم التدقيق الداخلي والسياسات والإجراءات المتبعة.

توافق جزئي:

يعطى هذا الرأي إذا كان هناك التزام بغالبية المعايير والقواعد

والمفهوم، والجوانب غير الملتزم بها لا تؤثر على قدرة إدارة التدقيق الداخلي في قيامها بتنفيذ مهامها.

عدم تقيد:

يعطى هذا الرأي عندما يكون عدم الالتزام كبيراً حيث إن جسامة وتأثير القصور في الالتزام بالمعايير وقواعد السلوك والممارسات من شأنه الحد من قدرة إدارة التدقيق الداخلي من القيام بمهامها.

حالات عملية

مواقف تواجه المدققين ومسؤولي التدقيق

بعض الأحيان يواجه المدققون الداخليون ومسؤولي التدقيق بعض المواقف أثناء تنفيذ مهام التدقيق تتطلب تصرفا مهنياً معيناً يتوافق مع المعايير المهنية والتطبيقات المثلى في مجال التدقيق الداخلي وبأسلوب يعزز مهنية إدارة التدقيق الداخلي.

وفيما يلي بعض المواقف التي قد تواجه المدققين ومسؤولي التدقيق الداخلي تتطلب تصرفاً مهنياً:-

المطلوب:-

تحديد التصرف المناسب في كل موقف من المواقف التالية بما يتوافق مع المعايير المهنية والتطبيقات المثلى في مجال التدقيق الداخلي.

المواقف

الموقف الأول:

قام فريق تدقيق بتنفيذ إجراءات التدقيق على أعمال إدارة المشتريات وعند قيامهم بتدقيق ملفات العطاءات لدى الدائرة تم طلب عدد من الملفات لتدقيق إجراءاتها وقد تم إحضار كافة الملفات المطلوبة باستثناء ملف واحد، حيث لم يكن موجودا لدى القسم المعني، وكان تبرير الموظف المعني بأن الملف تم إرساله إلى الإدارة القانونية للتحقق من بعض الإجراءات بناء على طلب من الإدارة القانونية نفسها.

الموقف الثاني:

أثناء قيام أحد المدققين الداخليين بتنفيذ مهمة تدقيق لأنشطة أحد مراكز العمل المكلف بتنفيذ المهمة لديه، حضر إليه مدير المركز الخاضع للتدقيق وأبلغه بأن رئيس قسم المحاسبة تم تكليفه من قبل الإدارة العامة في مهمة خاصة ضمن لجنة، وأفاد بأن بعض موظفي القسم حديثي العهد بالمركز، وطلب من المدقق بطريقة ودية مساعدة هؤلاء الموظفين في مطابقة قيود الحافظة المحاسبية وتنظيمها كونه يملك الخبرة المناسبة في هذا المجال، علماً بأن مدير المركز لا تتوفر لديه الخبرة الفنية الكافية للقيام بهذه المهمة، بل تأتيه حوافظ القيود جاهزة من خلال رئيس قسم المحاسبة، وقد تأكد المدقق فعلياً مما أفاد به المدير حيث تبين أن كل ما أشار إليه المدير صحيح.

الموقف الثالث:

قام أحد المدققين الداخليين بتنفيذ مهمة تدقيق اعتيادية لدى أحد فروع المؤسسة الذي تم تكليفه للقيام بها، وأثناء قيامه بمراجعة بعض المستندات وجد ان أحد المستندات الهامة جداً وبمبلغ كبير تم توقيعه من قبل موظف واحد ولم يوقع عليه من قبل أحد المسؤولين لإجازة تمرير المستند حيث تم تنفيذ إجراءات المستند دون وجود توقيع المدير أو أي من المفوضين بالموافقة حسب التعليمات المعتمدة في المؤسسة، وقد قام المدقق بإثبات الملاحظة بأن المستند لم يوقع من

أحد المسؤولين حسب ما نصت عليه إجراءات العمل، وبعد إثبات الملاحظة وحتى يتم توثيقها قام المدقق بالطلب من أحد الموظفين تصوير المستند للاحتفاظ بالصورة كدليل اثبات ضمن أوراق العمل، وقد تفاجئ المدقق بأن الموظف قام بتصوير المستند وأعاد له الأصل مع الصورة موقع توقيع ثاني بالإجازة من قبل نائب المدير وقد تم تصويره بعد توقيع نائب المدير بالموافقة على إجازة العملية.

الموقف الرابع:

قام أحد المدققين الداخليين بتنفيذ مهمة لدى أحد الأقسام بناء على تكليف من قبل مسؤول التدقيق الداخلي، وبعد الانتهاء من المهمة قام المدقق بإعداد تقرير بنتائج المهمة تم رفعه إلى رئيسه المباشر، هذا وقد طلب رئيسه مناقشته في التقرير وأبدى اعتراض على بعض الملاحظات حيث أعلم الرئيس المدقق بأن أهميتها النسبية قليلة ولا تستحق أن تكتب في التقرير. علماً بأن المدقق مقتنع تماما بمدى مخاطر هذه الملاحظات وقد ناقش رئيسه بشكل مطول بها وحاول إقناعه بكافة الوسائل والطرق ولكنه لم يقتنع بخطورتها وطلب منه حذفها من التقرير وإعادة تقديم التقرير بعد إلغائها منه.

الموقف الخامس:

تم تكليف فريق من المدققين الداخليين بتنفيذ إجراءات التدقيق على أعمال الإدارة المالية لدى المؤسسة، وتم تحديد مدة التنفيذ بعشرة أيام عمل. وقد بدأ الفريق بتنفيذ إجراءات التدقيق فعلياً وفقا للخطة المعتمدة، وفي اليوم الخامس من الزيارة قام أحد رؤساء الأقسام الذي يتم تنفيذ عمليات التدقيق لديه خلال هذه الفترة باستفزاز المدقق الذي يقوم بتنفيذ إجراءات التدقيق لدى القسم بطريقة ملفتة للنظر وبكلام فيه استهتار بقدرات المدقق وبما يعني أنه لا يفهم شيئاً ويجب عليه أن يتدرب جيداً قبل أن يقوم بالتدقيق على الكفاءات أمثاله، واستمر هذا الموضوع حوالي الساعة دون توقف. علماً بأنه ترك عمله وتفرغ لاستفزاز المدقق، وقد قام المدقق ورئيس الفريق بالرجوع إلى مدير الإدارة المالية الذي استدعاه إلى مكتبه ثم عاد بعد عشرة دقائق وعاد للاستفزاز ويبدو أن المدير لم يستطع كبح جماحه.

الموقف السادس:

تم تكليف أحد المدققين الداخليين بتنفيذ مهمة تدقيق لدى أحد مراكز العمل وأثناء قيامه بتنفيذ المهمة حضر إليه مدير المركز ورئيس أحد الأقسام وتم الطلب من المدقق إبداء رأيه حول موضوع خلافي في أحد المعاملات حيث أن رأي المدير لا يتطابق مع رأي رئيس القسم وكل منهم يعتقد بأن رأيه هو الصحيح، علماً بأن الموضوع يختص بالجوانب المالية، ولا يوجد تعليمات تجزم الإجراء السليم، حيث أن الحالة جديدة وبحاجة إلى تصرف سليم ضمن اجتهاد معين.

الموقف السابع:

قام أحد مدراء التدقيق الداخلي بدراسة تقرير أحد فرق التدقيق الناتج عن تنفيذ مهمة تدقيق لدى أحد مراكز العمل، وقد تبين للمدير بأن فريق التدقيق المكلف بتنفيذ المهمة لم يقم بتغطية كامل نطاق العمل الذي تم تكليفه به والذي تم بيانه ضمن خطة المهمة التي تم إعدادها مسبقاً من قبل فريق التدقيق قبل التنفيذ وتم اعتمادها من قبل مدير نشاط التدقيق الداخلي، وعند قيام مدير التدقيق بالرجوع إلى أوراق العمل تبين له بان فريق التدقيق لم يشر ضمن معوقات تنفيذ المهمة إلى أي سبب لعدم تغطية كامل النطاق، علماً بأن الجانب الذي لم يتم تغطيته يعتبر نشاطاً هاماً ودرجة مخاطرة عالية حسب ما أشارت خطة التدقيق.

الموقف الثامن:

قام مدير نشاط التدقيق الداخلي بتكليف فريق يتكون من ثلاث مدققين لتنفيذ مهمة تدقيق اعتيادية لدى أحد فروع المؤسسة، وخلال اليوم الأول من الزيارة اتصل به مدير الفرع الذي يخضع للتدقيق وطلب منه التكرم بالموافقة على سحب أحد المدققين من المهمة واستبداله بمدقق آخر معللاً السبب بوجود خلافات قديمة بينه وبين هذا المدقق وبالتالي يخشى أن يؤثر ذلك على موضوعيته في تنفيذ المهمة، علماً بأن طلبه كان بالصفة الشخصية وليس بالصفة الرسمية.

الموقف التاسع:

أثناء قيام مدقق الحسابات الخارجي بتقييم نظام الرقابة الداخلية ضمن نطاق عمله لدى المؤسسة، قام بزيارة إلى إدارة التدقيق الداخلي للعمل على تقييم أعمال إدارة التدقيق كجزء من تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة. هذا وقد قام بدراسة خطط وإجراءات التدقيق وعينة من التقارير وأوراق العمل اضافة إلى الاطلاع على الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي... الخ.

وأثناء قيامه بإجراءات الدراسة والتقييم طلب من مدير نشاط التدقيق الداخلي ما يلي:-

- ان هناك بعض التقارير وأوراق العمل لم يتم الانتهاء من دراستها ومراجعتها في الدائرة وطلب أخذها معه إلى مكتبه خارج مبنى المؤسسة لإكمال مراجعتها وإعادتها له بعد يومين.
- كشف بأسماء ومؤهلات موظفي إدارة التدقيق الداخلي للوقوف على مدى توفر الكفاءة العلمية والمهنية لهم وبعد اطلاعه على الكشف طلب من مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يسمح له بمقابلة المدققين للحكم على مدى توفر الكفاءة لديهم.

الموقف العاشر:

قام مدير نشاط التدقيق الداخلي بتكليف أحد المدققين لتنفيذ مهمة تدقيق لدى أحد فروع المؤسسة، وفي اليوم الرابع من المهمة تلقى مدير نشاط التدقيق الداخلي اتصالاً هاتفياً من مدير الفرع والمكلف المدقق بتنفيذ المهمة لديه أعلمه فيه بأن المدقق يصل كل يوم متأخراً بفترة تتراوح بين ٣٠ دقيقة إلى ٤٠ دقيقة، اضافة إلى خروجه يومياً قبل انتهاء الدوام بحوالي نصف ساعة.

الفصل الثالث

الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO

الفصل الثالث

الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO

يعتبر بناء نظام للرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث أن تصميم نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها ويقلل احتمالية التعرض لها إلى أدنى حد ممكن.

وقد قامت مؤسسات مهنية بوضع أطر لأنظمة الرقابة الداخلية منها لجنة رعاية المؤسسات COSO وجمعية المحاسبين القانونيين الكنديين COCO ومعهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA وكذلك أولت الجهات التشريعية والمنظمات الدولية موضوع الرقابة الداخلية اهتماماً بالغاً، فمثلاً في المصارف وضعت لجنة بازل المعنية بالرقابة على أعمال المصارف اطاراً لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وطلبت من المصارف الالتزام به، كما ركزت المصارف المركزية في مختلف الدول على هذا الموضوع من خلال التشريعات والقوانين المنظمة للعمل المصرفي. لذلك سيتناول هذا الفصل مفهوم الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO وفقاً للنسخة المحدثة لعام ٢٠١٣ إضافة إلى شرح المكونات الرئيسية لمفهوم COSO وسوف يتم بيان المبادئ الرقابية السبعة عشر المستحدثة ضمن النسخة الجديدة. كذلك سوف يتناول هذا الفصل مسؤوليات المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية تجاه نظام الرقابة الداخلية.

من هي COSO:

هي اختصار لـ The Committee Of Sponsoring Organization of The Tradeway Commission، أي لجنة رعاية المؤسسات، وقد تأسست سنة ١٩٨٥ وتقوم على رعايتها خمسة جمعيات ومعاهد مهنية تعتبر من أكبر المؤسسات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي:-

معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين.	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
جمعية المحاسبين الأمريكيين.	American Accounting Association

(AAA)

معهد المدققين الداخليين الأمريكيين. Institute Of Internal Auditors (IIA)

معهد المحاسبين الإداريين. Institute of Management Accountants (IMA)

معهد المدراء الماليين. Financial Executives Institute (FEI)

وقد أصدرت لجنة COSO مفهوماً للرقابة واطاراً عاماً للرقابة الداخلية عام ١٩٩٢ تكون من خمسة أجزاء رئيسية هي:

- البيئة الرقابية Control Environment
- تقييم المخاطر Risk Assessment
- الأنشطة الرقابية Control Activities
- المعلومات والاتصالات Information & Communication
- المراقبة Monitoring

ثم قامت سنة ٢٠١٣ بإصدار نسخة محدثة من اطار نظام الرقابة الداخلية ليتم العمل بموجبه اعتباراً من عام ٢٠١٤.

وسوف نتناول في هذا الكتاب النسخة المحدثة التي أوصت لجنة COSO بأن يتم العمل بها اعتباراً من ١٥ ديسمبر ٢٠١٤.

تعريف الرقابة الداخلية حسب COSO:

«الرقابة الداخلية هي عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة والإدارة والأفراد الآخرين في المؤسسة يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية والمالية والامتثال وذلك كما يلي:

- إن العمليات ذات كفاءة وفاعلية.
- إن التقارير المالية ملائمة ويمكن الاعتماد عليها.
- إن هناك التزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات».

يتضح من هذا التعرف أن هناك مجموعة من القواعد الرئيسية لمفهوم الرقابة هي:

الرقابة الداخلية هي عمليات:

إن الرقابة الداخلية عملية ديناميكية ومتكررة، وتتضمن ضوابط ضمن السياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة. علماً بأن الرقابة تكون جزءاً من عمليات المؤسسة وليست عمليات مضافة للإجراءات الاعتيادية بحيث يتعامل معها الأفراد كجزء من العمليات وليس كجزء إضافي يعيق العمليات، وهي إجراءات مكملة للعمليات التي تتم داخل المنشأة سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة، وحتى تكون الرقابة فاعلة يجب بناءها ضمن إجراءات العمل وليس بعد انتهائها.

إن الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد:

تتأثر الرقابة الداخلية بالأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا أعضاء مجلس الإدارة الذين يعتبرون جزءاً مهماً من نظام الرقابة الداخلية والذين يقومون بإصدار التوجيهات اللازمة ووضع الاستراتيجيات والسياسات العامة، أو الإدارة العامة والأفراد في المؤسسة حيث أنهم يقومون بتنفيذ السياسات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الإدارة، لذلك يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحديد مهامهم وواجباتهم وصلاحياتهم ونطاق مسؤولياتهم والتي يجب أن يكونوا على اطلاع بها.

١- إن الرقابة الداخلية تزود مجلس الإدارة والإدارة العليا بتأكيد معقول Reasonable Assurance وليس مؤكد تماماً حول تحقيق الأهداف وذلك للأسباب التالية:

- إمكانية وجود عيوب في نظام الرقابة الداخلية قد لا يمكنه من اكتشاف الانحرافات كونه يتم وضعه من قبل الأفراد.
- هناك بعض الجوانب قليلة الأهمية قد لا يتم شمولها ضمن نظام الرقابة وفقاً لمبدأ الكلفة والمنفعة وذلك إذا تجاوزت كلفتها المنافع المتوقعة.
- إمكانية اختراق نظام الرقابة الداخلية في حالة وجود تواطؤ بين موظفين اثنين أو أكثر.
- إمكانية تجاوز نظام الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا.

- يمكن تعديل الرقابة الداخلية بما يتناسب مع هيكل المؤسسة، بمعنى أنها تتمتع بالمرونة من حيث التطبيق، حيث يمكن تطبيقها على المؤسسة كاملة أو على فرع أو قسم أو إدارة أو شركة تابعة أو إجراءات عمل معينة.

أهداف الرقابة الداخلية:

أشار مفهوم نظام الرقابة الداخلية وفق COSO إلى أن أهداف الرقابة الداخلية ثلاثة هي:

١- **الأهداف المتعلقة بالعمليات** Operation Objectives**:** «إن العمليات ذات كفاءة وفاعلية».
٢- **الأهداف المتعلقة بالامتثال** Compliance Objectives**:** «إن هناك التزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات».
٣- **الأهداف المتعلقة بالتقارير** Reporting Objectives**:** «التقارير ملائمة ويمكن الاعتماد عليها».

أولاً: الأهداف المتعلقة بالعمليات:

تتعلق أهداف العمليات بطبيعة عمل المؤسسة وغاياتها، وتتفرع هذه الأهداف إلى أهداف فرعية ذات علاقة بالعمليات التي تتم في دوائر ومراكز وأقسام وفروع المؤسسة والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وكما تم الإشارة سابقاً فإن أهداف المؤسسات وغاياتهم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبناء عليه فإن أهداف العمليات تتوقف على الأهداف الرئيسية للمؤسسة. فمثلاً هناك مؤسسات ربحية تهدف إلى الربح وبالتالي يكون تركيزها على تعظيم الربحية ومعدلات العائد، وقد تكون مؤسسة غير ربحية وقد يكون هدفها الرئيسي يرتكز على نشاطها على الرغم من أن الأهداف المالية تكون موجودة ولكن بدرجة أقل. وكذلك المؤسسات الحكومية لها أهداف تختلف عن المؤسسات الربحية.

لذلك كل مؤسسة تقوم بوضع أهداف لعملياتها تتوافق مع الأهداف الرئيسية لها.

وتشمل أهداف العمليات لدى كافة المؤسسات حماية الأصول لذلك يجب بناء ضوابط ضمن نظام الرقابة الداخلية لحماية الأصول والمحافظة عليها بحيث يتم وضع هذه الضوابط في ضوء تقييم المخاطر الخاصة بالأصول ليتم وضع الضوابط التي تؤدي إلى الحد من أثر هذه المخاطر أو تقليل احتمالية حدوثها.

ثانياً: أهداف التقارير:

تختص هذه الأهداف بإعداد تقارير يتم استخدامها من قبل المؤسسة نفسها والجهات التي لها مصالح مع المؤسسة، وتتضمن التقارير الداخلية والخارجية سواء مالية أو غير مالية.

١- أهداف التقارير الداخلية:

وتشمل التقارير التي يتم رفعها إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا بحيث تتضمن المعلومات الضرورية الواجب الاطلاع عليها من قبل الإدارة العليا، ومجلس الإدارة والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات.

٢- أهداف التقارير الخارجية:

وتشمل تحقيق التقارير المالية لأهداف أصحاب المصالح من موردين ومستثمرين ومحللين ودائنين وهيئات حكومية والذي يعتمدون على هذه التقارير في الأنشطة الخاصة بهم بحيث يتم بناء قرارات وفقاً لهذه التقارير سواء قرارات تمويلية أو استثمارية ... الخ.

وكذلك التقارير غير المالية التي يتم إعدادها وفقاً للأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات.

ثالثاً: أهداف الامتثال:

وهي أهداف يتم وضعها لتوجيه المؤسسة نحو الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات، وتتطلب هذه الأهداف أن يكون هناك فهم لدى العاملين بالقوانين والقواعد واللوائح التي تختص بنشاط المؤسسة حتى يتم التطبيق بشكل أمثل.

مزايا الرقابة الداخلية:

توفر الرقابة الداخلية الفعّالة العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها:

١- زيادة الثقة لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا في تحقيق الأهداف.
٢- توفير معلومات عن أداء المؤسسة ونتائج أعمالها.
٣- المساعدة في تجنب المفاجئات.
٤- زيادة القدرة على تحقيق متطلبات دخول الأسواق الرأسمالية.
٥- توفير تقارير يتم الاعتماد عليها من الأطراف ذات المصالح من هيئات حكومية وموردين ومساهمين ومستثمرين ... الخ.
٦- توفير تقارير يتم الاعتماد عليها من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في اتخاذ قراراتها.
٧- زيادة كفاءة العمليات والوظائف داخل المؤسسة.
٨- إيجاد آليات متناسقة لمعالجة الصفقات تدعم جودة المعلومات والاتصالات في مختلف انحاء المؤسسة وتعزز سرعة، وموثوقية بدء الصفقات وتسويتها.
٩- تعزيز العلاقة مع شركاء الأعمال والعملاء.
١٠- تمكين الإدارة من تعزيز كفاءة تصميم وتطبيق وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية من حيث التركيز على تقييم المخاطر والضوابط الرقابية لتحقيق الأهداف من خلال تحديد الأهداف المناسبة، وكذلك تقليل الجهود المبذولة للحد من المخاطر في المجالات ذات الأهمية المتدنية من خلال التركيز على المجالات التي يتم فيها تجاوز الحدود المقبولة.

أنواع الضوابط الرقابية:

يتم بناء الضوابط الرقابية عند تصميم أنظمة الرقابة والتي يتم من خلالها التحقق من أن أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها، وتأخذ هذه الضوابط عدة أشكال من أهمها:-

الضوابط الوقائية Preventive Controls:

وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها لاتخاذ الاجراء المناسب لمنع حدوثها، ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءاً من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة.

ومن الأمثلة الواقعية على هذه الضوابط ما يلي:

- الفصل بين الوظائف المتعارضة مثل فصل مهام المحاسبة عن مهام أمين الصندوق، ومهام ماسك حسابات البنوك لدى الشركة عن مهام الموظف الي يقوم بإعداد تسويات البنوك، ومهام الموظف الذي يقوم بالشراء عن الموظف مستلم المشتريات.
- الرقابة الثنائية على الأعمال الهامة مثل المصادقة على العمليات المحاسبية من قبل موظفين اثنين أو أكثر حسب الصلاحيات، وفتح خزنة النقد من خلال مفوضين اثنين أو أكثر، وترحيل العمليات على الحاسوب من قبل موظف معين وتفويض تمريرها من موظف آخر حسب المبالغ.
- سياسة تدريب للموظفين تتناسب واحتياجاتهم وتتوافق مع التطورات التي تتم لدى المؤسسة.
- وجود أنظمة ولوائح وتعليمات تفصيلية تبين الإجراءات والخطوات الواجب اتباعها عند تنفيذ العمليات.
- الإشراف المباشر من قبل المسؤولين على تنفيذ العمليات.
- أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب تخول فقط المفوضين بالدخول إلى أنظمة الحاسب.

الضوابط الكشفية Detective Controls:

وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام ليتم من خلالها تحديد الأخطاء والانحرافات عند وقوعها وتعتبر هذه الضوابط أكثر كلفة من الضوابط الوقائية، وهذه الضوابط ضرورية حيث إنها تقيس مدى كفاءة الضوابط الوقائية إضافة إلى أن بعض الأخطاء من غير المجدي مراقبتها بشكل مسبق.

ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- إجراء التسويات بين حسابات البنك في دفاتر المؤسسة وبين الكشوفات الواردة من البنوك، وكذلك المطابقة ما بين حسابات الفروع مع حسابات المركز الرئيسي والبنوك الأخرى أو بين حسابات المركز والفروع.
- مصادقات لتعزيز الأرصدة لدى البنوك أو مصادقات لتعزيز أرصدة عملاء الذمم المدينة.
- الجرد الفعلي للنقدية والمخازن والعهد.
- وجود وحدات رقابية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثال ذلك الوحدات التي تراقب الحركات الشاذة في الحسابات، أو الصلاحيات، أو أقسام التسويات ومراجعة حوافظ القيود المحاسبية، أو إدارة المخاطر وإدارة الامتثال لدى البنوك.
- تقارير حاسوبية تبين محاولات الدخول غير المشروع إلى الأنظمة والبرامج.
- وجود كاميرات مراقبة في الأماكن الواجب مراقبتها.

الضوابط التصحيحية Corrective Controls:

وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام والتي تعمل على التأكد من أن الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخاذها أو أن هذه الانحرافات لم تحدث ثانية، وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها، وحتى تكون هذه الضوابط ذات كفاءة، على الإدارة وضع نظام يسلط الضوء على الانحرافات والأخطاء ومتابعتها لحين تصحيحها وعدم السماح بتكرار حدوثها.

وهذه الضوابط مكملة للأنواع السابقة حيث أنها تقوم بمعالجة الانحرافات والأخطاء التي تجاوزت الضوابط الوقائية وتم اكتشافها من خلال الضوابط الكشفية.

ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- وجود أنظمة وإجراءات لمعالجة الأخطاء والانحرافات التي تم اكتشافها.
- وجود نظام متابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- قيام الإدارة بمراجعة إجراءات التصحيح للتأكد من سلامتها وكفايتها.

إضافة إلى الأنواع الرئيسية الثلاثة السابقة يمكن إضافة نوع رابع من الضوابط وهو الإجراءات الرادعة Deterrent Controls وهي الضوابط التي تشكل رادع لدى الأفراد للقيام بأية انحرافات أو تجاوزات.

ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- وجود تدقيق داخلي يتمتع بالاستقلالية والكفاءة ويحظى بدعم كامل من لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.
- وجود لائحة للجزاءات.
- وضع إشارات على مناطق معينة بعدم الدخول إليها إلا بموافقة مسبقة.
- وجود حراسة على بعض المواقع ذات الخطورة.

مكونات نظام الرقابة الداخلية:

لقد تم وضع خمسة مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض كإطار لنظام الرقابة الداخلية وفق مفهوم (COSO) The Committee Of Sponsoring organization of the Tradeway Commission والذي تم بناؤها اعتماداً على أسلوب الإدارة في تسيير العمليات وتكامل عمليات الإدارة وهذه المكونات هي:

- البيئة الرقابية Control Environment
- تقييم المخاطر Risk Assessment
- الأنشطة الرقابية Control Activities
- المعلومات والاتصالات Information & Communication
- المراقبة Monitoring

علماً بأن البيئة الرقابية تعتبر المظلة أو القاعدة للمكونات الأخرى، حيث إنه في ظل عدم وجود بيئة رقابية كفؤة، فإن نتائج المكونات الأخرى لا تؤدي إلى ضوابط رقابية فاعلة وذات جودة ممتازة.

هذا وضمن النسخة المحدثة الصادرة عن COSO عام ٢٠١٣ تم استحداث (١٧) مبدأ رقابي ضمن المكونات الخمسة الرئيسية المعتمدة، وفيما يلي شرحاً مفصلاً لهذه المكونات ومبادئها والموضحة في الجدول (٣-١):

الجدول (٣ -١)

توزيع مبادئ الرقابة على المكونات الخمسة الرئيسية

مكونات نظام الرقابة	عدد المبادئ المخصصة	التسلسل
البيئة الرقابية	٥	١ ـــ ٥
تقييم المخاطر	٤	٦ ـــ ٩
الأنشطة الرقابية	٣	١٠ ـــ ١٢
المعلومات والاتصالات	٣	١٣ ـــ ١٥
المراقبة	٢	١٦ ـــ ١٧

أولاً: المبادئ الرقابية الخاصة بالبيئة الرقابية

Control Environment

وتشمل المبادئ الرقابية من الأول وحتى الخامس، وفيما يلي شرحا مفصلا لكل منها

المبدأ الأول: على المؤسسة إيضاح التزامها بالنزاهة

التزامات الإدارة:

- يجب على الإدارة إيضاح الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية.
- يجب على المدقق أن يكون قادراً على تقييم فيما إذا كانت المؤسسة ملتزمة بالنزاهة والقيم الأخلاقية أم لا.

إن تحقيق أهداف المؤسسة مبني على تقديرات وتوجهات الإدارة ووضعها ضمن أولويات يجب عكسها ضمن معايير سلوك أخلاقية تعكس نزاهة الإدارة وتمسكها بالمعايير الأخلاقية.

إن وضع قيم أخلاقية للمؤسسة يواجه صعوبة كبيرة نظراً للمصالح المتعارضة بين الأطراف المعنية وذلك من حيث الموازنة بين المصالح المختلفة لهذه الأطراف وهم الموظفين، والعملاء، والإدارة، والموردين، والمنافسين، كما أن القيم الأخلاقية ونزاهة الإدارة تعتبر نتائج «ثقافة المؤسسة Corporate Culture» حيث إن ثقافة المؤسسة تتضمن معايير أخلاقية وسلوكية وطرق إيصالها وكيفية ترسيخها من خلال الممارسة، لذلك على الإدارة إرساء منهجية «Tone at the Top» بحيث تشمل دليلاً واضحاً حول ما هو مقبول، وما هو غير مقبول، علماً بأن أفضل طريقة لنقل رسالة السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة تكون من خلال أفعال الإدارة باعتبارها قدوة للموظفين بحيث تعطى الأهمية للاعتبارات التالية:

- نشر الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية داخل المؤسسة من خلال الأفعال والأقوال.
- شعور الموظفين بالارتياح تجاه الأفعال الصحيحة.

- تعامل الإدارة بشكل مناسب مع مؤشرات وجود المشاكل.

وبشكل عام فإن النظام الرقابي مهما بلغت نزاهته ومصداقيته لن يتفوق على نزاهة ومصداقية من أوجده ومن يقوم على صيانته، لذلك على الإدارة تبني رسالة مفادها عدم التنازل عن النزاهة والقيم الأخلاقية، وإيصال هذه الرسالة للموظفين وإدراكهم لمضمونها والالتزام قولاً وفعلاً وبشكل مستمر بأعلى المعايير الأخلاقية في تعاملها مع الأطراف كافة.

لذلك يتم التركيز ضمن هذا المبدأ على الخصائص التالية:

١- المُثل العليا في المؤسسة يتم وضعها من قبل الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة وجميع المستويات الإدارية في المؤسسة بإيضاح أهمية الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية من خلال توجيهاتهم وأفعالهم وسلوكياتهم مما يشكل دعماً قوياً لنظام الرقابة الداخلية.

كما أنه من المتوقع أن يكون مجلس الإدارة والإدارة العليا قدوة للآخرين مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح في المؤسسة مثال الموردين والعملاء والموظفين ... الخ.

يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا باتخاذ خطوات معينة لتحديد المثل السائدة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، لاسيما وأن كافة الأطراف ذات العلاقة تتأثر بالعادات الاجتماعية والأعراف الأخلاقية السائدة في القطاع التي تعمل فيه المؤسسة.

٢- تقوم المؤسسة بوضع معايير للسلوك:

يتم تعريف توقعات مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يتعلق بالنزاهة والقيم الأخلاقية ضمن معايير سلوك خاصة بالمؤسسة يتم فهمها واستيعابها من قبل جميع المستويات الإدارية والموظفين بالمؤسسة إضافة إلى الجهات الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة مثل الموردين وشركاء الأعمال.

وتعتبر هذه المعايير دليلاً إرشادياً للمؤسسة بخصوص السلوكيات والأنشطة والقرارات التي يتم اتخاذها لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد الفروقات بين الخطأ والصواب وإصدار التوجيهات الضرورية التي تقع بين المفهومين آخذين بعين الاعتبار المخاطر المتعلقة بها.

كما يجب أن يتم بيان القوانين واللوائح والقواعد المتعلقة بأصحاب المصالح في المؤسسة، ومثال ذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع.

٣- تقيّم الإدارة الالتزام بمعايير السلوك:

يتم تطبيق عمليات تتضمن تقييم أداء الأفراد في ضوء معايير السلوك التي تم تبنيها من قبل المؤسسة، وعلى المؤسسة إيضاح الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية من خلال التزامها بتطبيق معايير السلوك وخاصة عند اتخاذ القرارات الصعبة والتي تتطلب دائماً الاستفسار، هل هذه القرارات تتوافق مع معايير السلوك الأخلاقي أم لا.

كما أن معايير السلوك المهني تمثل أساساً لتقييم النزاهة والقيم الأخلاقية في المؤسسة ولدى الموردين الخارجيين لخدمتها، ويتم إيصال هذه المعايير من خلال سياسات المؤسسة وممارستها ومن خلال عقود الخدمات ، علماً بأن بعض المؤسسات تشترط التوقيع على اقرارات رسمية بما يفيد تسلم هذه المعايير والتعهد بالالتزام بها.

في الغالب لا يتم الالتزام بمعايير السلوك المهني نتيجة لمواقف معينة منها على سبيل المثال:

- عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بحيادية على التزام الإدارة العليا بالمعايير.
- ارتفاع مستوى اللامركزية دون وجود اشراف كاف.
- وجود أهداف للأداء توفر حوافز وضغوط قد تؤدي إلى التضحية بقواعد السلوك الأخلاقي.
- عدم توفر وسائل اتصال كافية ومناسبة يستطيع الموظفون التعبير من خلالها عن تساؤلاتهم ضمن اطار الأمان لهم.
- ضعف وظيفة التدقيق الداخلي وعدم قدرتها على تقييم مدى الالتزام بقواعد السلوك وتحديد السلوك غير المناسب والافصاح عنه.
- وضع عقوبات غير رادعة للسلوك غير المناسب، أو لا يتم تطبيق العقوبات بشكل ملائم.

–

٤- التعامل مع المخالفات في وقت مناسب:

يجب تحديد الحالات المخالفة لمعايير السلوك، وتصحيحها في الوقت المناسب.

هذا وقد تتباين الإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها وذلك تبعاً لأهمية المخالفة وخطورتها ودرجة تأثيرها على المؤسسة.

ويتم تقييم التزام الافراد بمعايير السلوك ضمن عملية منظمة يتم من خلالها أيضاً تصحيح المخالفات وتقتضي هذه العملية قيام الإدارة بما يلي:

- تعريف عدد من المؤشرات للتعرف على المخالفات لمعايير السلوك ويتم مراجعتها بصورة دورية.
- وضع إجراءات دورية مستمرة للامتثال.
- تحديد المخالفات المتعلقة بسلوكيات المؤسسة وتحليلها ورفعها لمجلس الإدارة والإدارة العليا.
- دراسة قوة القيادة من حيث اثباتها للنزاهة والقيم الأخلاقية كسلوك يتم تقييمه في مراجعات الأداء وعند اتخاذ قرارات الترقية.
- تجميع مخالفات معايير السلوك على مستوى المؤسسة ككل وتكليف موظفين محايدين لا علاقة لهم بها بتقييمها.
- إجراء تحقيقات بناء على سياسات ولوائح محددة وتوثيقها.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشاكل في الوقت المناسب.
- القيام وبشكل دوري بتحليل المخالفات للتعرف على اتجاهاتها وأسبابها ورفع الإجراءات المناسبة لها مثل تعديل السياسات، أو الضوابط، أو القيام بعمليات تدريب وتطوير وتأهيل.

المبدأ الثاني: على مجلس الإدارة إيضاح استقلاليته عن الإدارة التنفيذية والاضطلاع بدوره في الاشراف على تطوير نظام الرقابة الداخلية:

التزامات الإدارة:

- تفاعل التدقيق الداخلي مع لجنة التدقيق يجب أن يكون كافياً للسماح له في تحديد فيما إذا كانت لجنة التدقيق ومجلس الإدارة يتمتعان باستقلالية كافية.
- هناك حاجة إلى توثيق بأن لجنة التدقيق توفر اشرافاً كافياً على الرقابة الداخلية.

إن هذا المبدأ يتطلب ما يلي:

- تحديد المسؤوليات الإشرافية لمجلس الإدارة في ظل التوقعات والمتطلبات التي تم تحديدها.
- توفر الخبرات اللازمة لأعضاء المجلس بحيث يعرف المجلس المهارات والخبرات اللازمة لأعضائه ويقيمها دورياً.
- ضرورة تمتع المجلس بالاستقلالية بحيث يتوفر عدد كاف من الأعضاء المستقلين عن الإدارة التنفيذية، ولا يوجد تضارب مصالح بينهم وبين المؤسسة ويتميزون بالموضوعية.
- قيام المجلس بالإشراف على تصميم وتطبيق وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

وتتم عملية إشراف المجلس على نظام الرقابة الداخلية ضمن الإطار المعتمد بأجزائه الخمسة، وذلك وفقاً لما يلي:

١- البيئة الرقابية:

وتتضمن الأنشطة الاشرافية لمجلس الإدارة على ما يلي:

- تعريف وتطبيق قواعد السلوك الأخلاقي الخاص بالمؤسسة.
- تقييم الأداء والنزاهة والقيمة الأخلاقية للرئيس التنفيذي.
- تحديد هيكل الإشراف بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.
- الإشراف من قبل لجان المجلس على المراجعات الفاعلة والتعامل مع فرص التحسين.
- ممارسة المجلس لمسؤولياته تجاه أصحاب المصالح أو أصحاب المؤسسة.
- الإشراف على الإدارة العليا ومراقبة خططها وتقييم أدائها أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

٢- تقييم المخاطر:

وتتضمن الأنشطة الإشرافية لمجلس الإدارة على ما يلي:

- دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي ينبثق عنها مخاطر هامة تهدد تحقيق الأهداف.
- الإشراف على تقييم الأداء للمخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف، خاصة ما يتعلق بمخاطر الاحتيال والفساد الإداري.
- الوقوف على مدى قيام المؤسسة بتقييم مسبق للمخاطر الخاصة بالابتكار والتغيرات، مثال ذلك مخاطر التقنيات الحديثة، أو التحولات الاقتصادية.

٣- الأنشطة الرقابية:

تتلخص الأنشطة لرقابة المجلس هنا في الاستفسار بصفة خاصة عن الإدارة من حيث اختيارها للأنشطة الرقابية وتطويرها وتنفيذها في مجالات المخاطر الهامة واتخاذها للإجراءات التصحيحية اللازمة استجابة لهذه المخاطر.

٤- المعلومات والاتصالات:

وتتضمن الأنشطة الإشرافية لمجلس الإدارة على ما يلي:

- إيصال التوجيهات والمثل إلى الإدارة العليا.

- مراجعة المعلومات المتعلقة بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ومناقشتها.
- مراجعة المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لأصحاب المصالح من حيث مدى دقتها واكتمالها وصلتها بالموضوع المعني.
- يتعامل مع المشكلات المبلغة للمستويات الإدارية العليا.

٥- المراقبة:

وتتضمن الأنشطة الإشرافية لمجلس الإدارة على ما يلي:

- يعمل على تقييم طبيعة ونطاق أنشطة المراقبة والإشراف عليها وأية تجاوزات للإدارة وتقييم الادارة لأوجه القصور والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها.
- الاشتراك مع الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين لتقييم درجة الوعي باستراتيجيات المؤسسة وأهدافها والمخاطر وتأثر الضوابط الرقابية
المرتبطة بها.

المبدأ الثالث: على الإدارة وضمن توجيهات مجلس الإدارة أن تقوم بوضع الهيكل الملائم للصلاحيات والمسؤوليات لمتابعة تحقيق الأهداف:

التزامات الإدارة:

- على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على تقييم فيما إذا كانت المسؤوليات قد تم وضعها بشكل ملائم بحيث يشكل أساساً لمحاسبة الافراد، كما أن التقارير والمراقبة يجب أن تكون كافية لإيضاح المحاسبة.

يتطلب هذا المبدأ ما يلي:

١- الهيكل التنظيمي وخطوط التقارير:

- يراعي مجلس الإدارة والإدارة العليا أن تكون الهياكل التنظيمية ملائمة لدعم تحقيق الأهداف.
- تعمل الإدارة على تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يشمل إطاراً يتم من خلاله تخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم من خلاله تحديد واضح لخطوط الاتصال والتبعية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
- تقوم الإدارة بتقييم خطوط تقارير لكل نوع من الهياكل التي تعمل وفقها لكي يتم تنفيذ المسؤوليات وتدفق المعلومات وفق المطلوب، كما تقوم بالتحقق من عدم وجود تضارب في المصالح عند تنفيذ المسؤوليات في مختلف أنحاء المؤسسة ومزودي خدماتها الخارجيين.
- فيما يلي بعض المتغيرات التي يجب مراعاتها عند تحديد وتقييم الهياكل التنظيمية:

أ- حجم المؤسسة وطبيعة عملها والتوزيع الجغرافي لها.

ب- المخاطر المتعلقة بأهداف المؤسسة والعمليات التي تم اسنادها إلى مزودين داخليين وخارجيين.

ج- طبيعة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات للإدارة العليا والدوائر الأخرى.

د- تعريف خطوط التقارير وقنوات الاتصال.

هـ - التقارير المالية والضريبية والتنظيمية وغيرها من التقارير المطلوبة للجهات ذات العلاقة.

٢- الصلاحيات والمسؤوليات:

يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا بتفويض الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات واستخدام العمليات المناسبة لتوزيع المسؤوليات، وفصل المهام حسب ما تقتضي الحاجة.

وتلجأ المؤسسات عادة إلى تفويض الصلاحيات لتحسين نوعية الخدمة التي يتم تقديمها من خلال اختصار الوقت اللازم لتقديم الخدمة أو لتحقيق رضا العملاء... الخ، كما أن تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تشجيع الأفراد على المبادرة في التعامل مع المواضيع المختلفة ومعالجة المشاكل التي تواجههم في الميدان ووضع أسس مناسبة لعملية الرقابة.

وفي هذا المجال هناك تحديين رئيسيين لتفويض الصلاحيات:

الأول: أن يتم تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تحديد المخاطر المقبولة ومحاولة تقليلها إلى أقل حد ممكن.

الثاني: التأكد من أن العاملين لديهم فهم كافٍ لأهداف المؤسسة، وذلك حتى يكون كل منهم على معرفة بالأعمال المناطة به والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ويتطلب تحديد الصلاحيات مراعاة ما يلي:

- لا يتم التفويض إلا بالحد اللازم لتحقيق الأهداف.
- ممارسة الصلاحيات يتم ضمن محددات مناسبة.
- توفر الكفاءة اللازمة للأفراد المفوض لهم الصلاحيات.

- ضرورة وجود تناسب بين المسؤوليات والصلاحيات المفوضة.
- وجود آلية مناسبة لرقابة التقيد بالصلاحيات المفوضة.
- يتم الفصل بين الواجبات للحد من مخاطر السلوك غير المناسب لتحقيق الأهداف.

٣- تحديد الأدوار والمسؤوليات:

يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات الهامة في المؤسسة وفقاً لما يلي:-

أ- مجلس الإدارة:

يملك سلطة القرارات المهمة ومراجعة ما تقوم به الإدارة من توزيع وتقييد للصلاحيات والمسؤوليات وتوفير التوجيهات اللازمة بشأن القرارات المهمة.

ب- الإدارة العليا:

تتحمل الإدارة العليا المسؤولية أمام المجلس وغيره من أصحاب المصالح عن تحديد التوجيهات والارشادات والرقابة لتمكين موظفي الإدارات وغيرهم من فهم وتنفيذ مسؤولياتهم المتعلقة بالرقابة الداخلية.

ج- الإدارة:

تعمل على تنفيذ توجيهات الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ووحداتها الفرعية.

د- الموظفون:

فهم معايير السلوك الخاص بالمؤسسة والمخاطر التي تم تقييمها والتي تهدد تحقيق الأهداف وأنشطة الرقابة المتعلقة بها وتدفق المعلومات وأية أنشطة متابعة لتحقيق الأهداف.

هـ - مزودي الخدمة الخارجيين:

يلتزمون بتعريف الإدارة لنطاق السلطة والمسؤولية لكافة الأشخاص المكلفين من غير موظفي المؤسسة. وهنا تتحمل الإدارة والموظفين مسؤولية مباشرة عن العمليات الموكلة الى مزودي الخدمة الخارجيين من خلال توفير معلومات موجزة وواضحة عن أهداف المؤسسة وقواعد السلوك والأداء المتوقع منهم.

المبدأ الرابع: على المؤسسة الالتزام بجذب وتطوير الموظفين الأكفاء والمحافظة عليهم بما يتوافق مع أهدافها:

التزامات الإدارة:

- المؤسسة بحاجة إلى التوضيح من خلال السياسات والإجراءات التزامها بتطوير وتشجيع التزام الأفراد بالقواعد الأخلاقية والذين هم أصلاً تعهدوا بالالتزام بها.
- يجب على المؤسسة أن توضح أن هذا الالتزام لن يتغير في الأوقات الصعبة.

إن أحد العناصر الرئيسية لبيئة الرقابة سياسة الإدارة تجاه الموارد البشرية من حيث التعيين والتدريب والتقييم والتحفيز والترقية ... الخ.

وهذه السياسات لها أهمية كبيرة كونها توجه رسالة للعاملين حول المستوى المتوقع من مستويات النزاهة والسلوك الأخلاقي والقدرة على ممارسة العمل والالتزام بالجودة اثناء تأدية المهام فالسياسات الجيدة في مجال التعيين والترقية المعتمدة على القدرة والكفاءة إضافة إلى انتهاج أسلوب التدريب المستمر بكافة أشكاله يعكس ثقة العاملين بالإدارة وزيادة انتمائهم لمؤسستهم.

إن هذا المبدأ يتطلب ما يلي:

١- السياسات والممارسات:

وهي التوجيهات والسلوكيات التي تعكس توقعات أصحاب المصالح، وتمثل تعريف الكفاءة اللازمة وتقييم الأداء وتحديد الإجراءات اللازمة من حيث توفير المتطلبات والتبرير المنطقي لها، إضافة إلى المهارات والسلوكيات اللازمة لدعم نظام الرقابة الداخلية، وتعريف واضح للمسؤولية عن أداء الوظائف إضافة إلى وسائل التفاعل بطرق ديناميكية.

٢- تقييم الكفاءات:

هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تحديد مستويات الكفاءة للموظفين من خلال الأدوار الوظيفية وتقييم كفاية التطوير المهني للأفراد بحيث يتم مراعاة ما يلي:

- المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة.
- درجة التقدير الشخصي وحدود المسؤولية التي تسري على الموظف.
- تحليل المستويات المختلفة من المهارات والخبرات في ضوء الكلفة.

٣- تطوير الموظفين والمحافظة عليهم:

وتتضمن عمليات تهدف إلى اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة وتطويرهم من خلال التدريب المستمر وتوجيههم في ضوء معايير السلوك والكفاءة المتوقعة ومساعدتهم على التأقلم مع بيئة العمل باستمرار، إضافة إلى قياس أدائهم وفق المعايير الموضوعة، والأهم من هذا كله هو المحافظة عليهم من خلال توفير بيئة العمل المناسبة وتوفير الحوافز لتشجيع وتقرير مستوى الأداء المتوقع.

٤- قيام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بتطوير خطط طوارئ لتوزيع المسؤوليات الهامة للرقابة الداخلية بحيث يتم تعريف خطط احلال للمسؤولين التنفيذيين الهامين، ويتم تدريب وتطوير المرشحين وتوجيههم للقيام بالدور المستهدف.

المبدأ الخامس: على المؤسسة محاسبة الأفراد حول مسؤولياتهم ضمن نظام الرقابة الداخلية في متابعة تحقيق الأهداف:

التزامات الإدارة:

- المؤسسة بحاجة إلى وضع آلية لتحميل الأفراد مسؤولياتهم تجاه أهداف الرقابة الداخلية، ويجب توثيق هذه الآلية.
- على المدقق الأخذ بالاعتبار المخاطر الناشئة عن عدم التزام بعض الأفراد بتحمل مسؤولياتهم.
- إذا كان نظام المحاسبة غير فعّال على الإدارة والتدقيق تحديد وتقييم المخاطر التي لم يتم تخفيض آثارها.

ويتطلب هذا المبدأ ما يلي:

١- تتم المساءلة من خلال الهيكل والصلاحيات والمسؤوليات، بحيث تحدد الإدارة الآليات اللازمة لتحميل الأفراد المسؤولية عن أداء عمليات الرقابة الداخلية في مختلف أنشطة المؤسسة وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

وترتبط المساءلة بالمستويات الإدارة العليا من خلال فهمها لمسؤوليات الرقابة الداخلية بحيث تتعزز هذه المساءلة من خلال:

- وضوح توقعات الإدارة مع قواعد النزاهة والقيم الأخلاقية.
- توفير توجيهات من الإدارة نحو الرقابة الداخلية.
- توفير وسائل اتصال تصاعدية للموظفين ومزودي الخدمات الخارجيين.
- التزام الموظفين بالأهداف الجماعية الخاصة بالمؤسسة.
- استجابة الإدارة لمخالفات المعايير وقواعد السلوك.

٢- تحديد مقاييس وحوافز ومكافآت للأداء، حيث يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا بتحديد هذه المقاييس ولكافة المستويات الإدارية مع

الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل. ومن مقاييس النجاح وضوح الأهداف وتحديد العواقب والتأقلم مع التغييرات.

إن مقاييس وحوافز ومكافأة الأداء تدعم نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية مادام يتم تعديلها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

٣- تقييم مقاييس وحوافز الأداء حيث يقوم مجلس الإدارة والإدارة بتقييم أداء الموظفين وفرق العمل بصورة دورية وفقاً للمقاييس الموضوعة، وعلى أن يتم مراجعة مقاييس الأداء بصورة دورية للتحقق من كفايتها بالنسبة للحوافز والمكافآت ومدى توافقها مع الأهداف والتوقعات الأخرى للإدارة والموظفين والمزودين الخارجيين.

٤- مراعاة الضغوط المفرطة، حيث يقوم مجلس الإدارة والإدارة بتقييم الضغوط المرتبطة بتحقيق الأهداف أثناء توزيع المسؤوليات وتطوير مقاييس الأداء، حيث إن الأهداف بطبيعتها تخلق ضغوطاً داخل المؤسسة.

إن الضغوط غير المناسبة والمفرطة قد تؤدي إلى خوف الموظفين من العواقب الناتجة عن عدم تحقيق الأهداف، وقد يتم التفكير في التورط في أنشطة احتيال أو فساد إداري.

وفي غالبية الأحيان ترتبط الضغوط المفرطة ببعض العناصر منها على سبيل المثال:

- وضع أهداف غير واقعية.
- تضارب المصالح بين الجهات ذات العلاقة.
- عدم التوازن بين مكافآت الأداء المالي ومكافآت أصحاب المصالح.

٥- تقييم الأداء ومكافأة الافراد أو عقابهم: يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا بتقييم أداء مسؤوليات الرقابة الداخلية بما في ذلك الالتزام بمعايير السلوك ومستوى الكفاءة ومنح المكافآت، أو فرض العقوبات المناسبة بحيث يقوم مجلس الإدارة بتقييم أداء الرئيس التنفيذي والذي يقوم هو بدوره بتقييم فريق الإدارة العليا والتي تقوم هي بدورها بتقييم أداء الإدارات والأفراد وهكذا.

ويراعى مدى الالتزام بمعايير السلوك ومستويات الكفاءة المتوقعة، ويتم منح المكافآت اللازمة التي قد تكون مالية أو أسهم أو ترقية، أو فرض عقوبات مناسبة عند وجود انحرافات.

ثانياً: المبادئ الرقابية الخاصة بتقييم المخاطر

Risk Assessment

إن المؤسسة تقوم بوضع أهداف تسعى لتحقيقها من خلال وضع الخطط الملائمة، واثناء قيامها بالسعي لتحقيق أهدافها تواجهها أنواع مختلفة من المخاطر وفي كافة مراحل العمل، لذلك يتوجب عليها أن تقوم بتحديد هذه المخاطر ودراستها وتحليلها وإدارتها بشكل يؤدي إلى تقليلها إلى أدنى حد ممكن مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية، كما أن الإدارة يجب أن تمارس الحذر في إدارة المخاطر من حيث تحديد المخاطر المقبولة بالنسبة لها.

لذلك تقوم المؤسسات بوضع أهداف عامة Entity Wide Objectives بحيث تنبثق عنها أهداف على مستوى النشاط Activity Level Objectives وهذه الأهداف تكون أكثر تفصيلاً وواضحة ومفهومة من قبل المكلفين بتحقيقها وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة، وكذلك يجب أن تكون متناسقة مع بعضها البعض ومتوافقة ومتناسقة أيضاً مع الأهداف العامة للمؤسسة.

وقد شملت تقييم المخاطر المبادئ الأربعة من السادس وحتى التاسع وكما يلي:

المبدأ السادس: على المؤسسة تحديد أهدافها بشكل واضح لتتمكن من تقييم المخاطر الخاصة بها.

التزامات الإدارة:

- تحليل المخاطر عادة يعتمد على تحديد الأهداف، لذلك على الإدارة البدء بوضع لائحة بالمخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف وتحديد أي إجراءات رقابية يجب اتخاذها تجاهها.

تقوم الإدارة بتحديد الأهداف ضمن الفئات الرئيسية الواردة في تعريف الرقابة الداخلية (وفق مفهوم COSO) وهي أهداف العمليات والتقارير والامتثال، ويجب تحديدها بوضوح حتى يتم تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق هذه الأهداف.

وعلى الإدارة مراعاة بعض الجوانب أثناء قيامها بتحديد الأهداف ومنها:

- مدى مواءمة الأهداف المحددة مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.
- بيان حدود المخاطر المقبولة للأهداف.
- مدى توافق الأهداف مع القوانين والأنظمة واللوائح المعتمدة في المؤسسة.
- وجود معايير لقياس الأهداف.
- وضع أهداف عامة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأنشطة وضرورة الانسجام بين هذه الأهداف.
- وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- وجود آلية لإيصال الأهداف للعاملين.
- ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في وضع الأهداف.

١- أهداف العمليات:

وتمثل هذه الأهداف خيارات الإدارة في قطاع الأعمال أو البيئة الاقتصادية التي تعمل ضمنها المؤسسة، مثال ذلك تنفيذ أنشطة معينة تقود إلى خفض انبعاث الغازات الضارة.

وكذلك من ضمن أهداف العمليات تحديد حدود المخاطر المقبول تحملها.

كمـا يجـب مراعــاة ضــرورة تـوفير المـوارد اللازمــة لتحقيـق الأهـداف المطلوبة.

٢- أهداف التقارير:

وفق إطار COSO تم تقسيم أهداف التقارير إلى ثلاثة أنواع:

أ- أهداف التقارير الخارجية المالية:

وتتمثل في مدى توافق التقارير الماليـة مع المعـايير المحاسبية الدوليـة أو المحلية حسب واقع الحـال وبحيث تكون المعايير المحاسبية المعتمدة خاضـعة لاختبار مدى مناسبتها للظروف السائدة مع الأخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة الأهمية النسبية للبنود عند عرض التقارير المالية.

وتشمل التقارير المالية الخارجية ما يلي:

- التقـارير الماليـة السنوية المتمثلـة بـالمركز المـالي وقائمـة الـدخل وقائمـة التـدفق النقـدي، وقائمـة التغيـر فـي حقـوق المـالكين بالإضـافة إلـى كافـة الإيضاحات والتفسيرات الملحق بهـا والمتعلقـة بـالبنود الـواردة فـي هـذه التقـارير، إضـافة إلـى التقـارير الماليـة المرحليـة Interm Reports وهـي نفس التقارير السنوية ولكن بشكل مختصر.
- تقارير خارجيـة موجهـة لجهـات حكوميـة مثـل التقـارير الماليـة الموجهـة إلــى الســلطات الضــريبية، أو البنــوك المركزيــة أو الهيئــات الرقابيــة الخارجية.
- تقـارير ماليـة خارجيـة يـتم اعدادها مـن السـجلات المحاسبية والإداريـة، وليس من التقارير المالية التـي تـم اعدادها لأهداف خارجيـة، مثـال ذلـك تزويد جهات معينة ببيانات الدخل، أو معلومات أخرى لأهداف محددة.
- هناك بعض الخصـائص النوعية التي يجب أن تتوفر فـي التقارير الماليـة الخـارجية وهي:

– **التوافـق:** إمكانيـة مقارنـة هذه المعلومـات مـع معلومـات مماثلـة لـنفس المؤسسـة لتـواريخ سـابقة أو معلومـات مماثلـة لمؤسسـات ضـمن نفـس القطاع.

– **إمكانية التحقق:** ضرورة عرض المعلومات بمصداقية.

- **الالتزام بالمواعيد المقررة:** توفير المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- **إمكانية الفهم:** عرض المعلومات بوضوح واختصار.

ب- أهداف التقارير الخارجية غير المالية:

وهي تقارير يتم اعدادها لجهات خارجية وتتمثل أهدافها في مدى توافق هذه التقارير مع قوانين المؤسسة ولوائحها، أو مع معايير وأطر هيئات خارجية.

ويجب أن تتصف هذه التقارير بما يلي:

- عرض المعلومات ضمنها بطريقة ملخصة ومصنفة بشكل ملائم.
- يجب ان تعكس أنشطة المؤسسة التي تتعلق بها هذه التقارير.
- يتم عرضها بمستوى مطلوب من الدقة والاتقان بما يتوافق واحتياجات مستخدميها.

ج- أهداف التقارير الداخلية:

وهي تقارير ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات مثال ذلك تقارير المبيعات اليومية، أو جودة المنتجات، تقارير المدينون ونتائج رضا العملاء... الخ.

ويجب أن توفر هذه التقارير المعلومات الدقيقة والكاملة للإدارة وتتصف هذه التقارير بما يلي:

- عرض المعلومات ضمنها بطريقة ملخصة ومصنفة بشكل ملائم.
- يجب أن تعكس أنشطة المؤسسة التي تتعلق بها هذه التقارير.
- تعرض الأحداث المختلفة بالدقة والإتقان المناسب لاحتياجات المستخدمين.

٣- أهداف الامتثال:

وتتمثل في مدى التوافق مع القوانين والأنظمة واللوائح ومعايير السلوك المهني الخاصة بالمؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بوضع حدود دنيا لمستويات التباين المقبول، والتي إن حدثت تعتبر المؤسسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة واللوائح.

يتطلب من المؤسسة ضمن تحديد أهداف الامتثال وقبل اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتوافق مع الأنظمة واللوائح فهم القوانين والأنظمة واللوائح، علماً بأن الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح تكون معروفة تماماً بصفة عامة، أو بعضها قد لا يكون معروفة بشكل جيد للمؤسسة خاصة ما يتعلق بالقوانين واللوائح التي تسري على العمليات في بلدان أخرى.

المبدأ السابع: على المؤسسة تجديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتحليلها، وتحديد كيف يتم ادارتها:

التزامات الإدارة:

- سواء تحليل المخاطر يبدأ من الأعلى، أو من الوحدات التشغيلية المفتاح هو وجود عمليات شاملة يتم من خلالها بيان كيف يتم تحديد المخاطر وإدارتها داخل الوحدة.

وتشمل عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وفقاً لما ورد في إطار COSO خمسة جوانب رئيسية هي كما يلي:

١- شمول التقييم كافة وحدات وفروع وأقسام المؤسسة والجهات الأخرى ذات العلاقة بتحقيق أهداف المؤسسة. بحيث تقوم المؤسسة بتبني مجموعة من التقنيات والآليات التي تعمل على تقييم المخاطر المتوقع حدوثها وتقييم أثرها على المؤسسة ومدى استمرار التأثير وانعكاس هذا التأثير على أهداف العمليات لتقارير الامتثال.

وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الهامة بينها وبين الجهات ذات العلاقة، مثل الموردون والمستثمرون والمساهمون والدائنون والعملاء وغيرهم. وكذلك مراعاة المخاطر التي قد تنجم عن عوامل خارجية مثل تعديلات القوانين والتشريعات أو استحداثها أو المشاكل البيئية.

٢- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق الأهداف.

وهنا قد تنجم المخاطر عن عوامل خارجية أهمها:

- عوامل اقتصادية قد تؤثر على التمويل أو توفير رأس المال.
- الكوارث الطبيعية أو التغيرات المناخية قد تؤثر على المواد الخام أو المعلومات.
- عوامل تنظيمية مثل قوانين وتشريعات ومعايير دولي قد تطلب من المؤسسة التغيير.
- عوامل اجتماعية مثل تغير احتياجات الناس وتوقعاتهم.
- عوامل تقنية مثل تطورات تكنولوجية أو أنظمة الاتصال .

أو قد تنجم عن عوامل داخلية أهمها:

- البنية التحتية خاصة ما يتعلق بالقرارات الخاصة بالموارد الرأسمالية ودرجة تأثيرها على العمليات والأفراد.
- هيكل الإدارة مثل التغير في الهياكل التنظيمية أو المسؤوليات.
- الموظفون ومدى توفر الكفاءات وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم.
- الأصول مثل مدى وصول غير المفوضين للأصول، أو تعطل أنظمة الحاسوب.

٣- تشمل عملية التقييم كافة المستويات الإدارية ضمن آلية فعّالة تقوم المؤسسة بوضعها.

هنا تتحمل المؤسسة وكافة وحداتها وفروعها واقسامها المسؤولية عن التعرف على المخاطر وتحليلها وضرورة تطبيق آليات فعّالة لتقييم المخاطر تشمل كافة المستويات الإدارية.

٤- تقدير الأهمية المحتملة للمخاطر عند القيام بتحليل وتقييم المخاطر، وتتم هذه العملية كما يلي:

أ- تقييم احتمالية حدوث الخطر ودرجة تأثيره:

الاحتمالية يتم قياسها باستخدام مقاييس محددة حسب ما تراه المؤسسة

مناسباً فبعض المؤسسات تستخدم مرتفعة، متوسطة، متدنية، وبعضها تستخدم ترقيم مثل ٣، ٢، ١ بحيث تعني ٣ مرتفعة و ٢ متوسطة و ١ متدنية.

أما درجة التأثير أيضاً يمكن استخدام مقياس ثلاثي مرتفعة، متوسطة، متدنية أو بعض المؤسسات تستخدم مقياس رقمي خماسي يتدرج من ١ إلى ٥ بحيث يكون ١ درجة تأثير متدنية و ٥ درجة تأثير عالية جداً.

ب- تقدير سرعة تأثير الخطر فور حدوثه:

والمقصود هنا هي السرعة التي يمكن أن تعاني منها المؤسسة من تأثير الخطر فور حدوثه، فمثلاً تعطل جهاز الحاسوب الرئيسي للمؤسسة تأثيره سريع وفوري، بينما تغير أذواق العملاء تأثيره يكون أقل ولاحقاً.

ج- تحديد استمرارية أو حدة تأثير الخطر بعد حدوثه:

وهنا على المؤسسة تحديد هل تأثير الخطر لحظي، ويمكن أن ينتهي عند المعالجة، أو له تأثيرات مستمرة، فمثلاً وجود عطل في الحاسب الآلي قد ينتهي أثره عند تعديله، بينما ضعف كفاءة الموظفين فإن أثره قد يستمر مع المؤسسة لفترات أطول.

٥- تقييم مدى الاستجابة لنتائج تقييم المخاطر باتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها أو قبولها:

يجب تحديد الطريقة التي تنتهجها الإدارة في إدارة هذه المخاطر بناء على دراسة وتحليل موضوعي خاصة ما يتعلق بالكلفة المترتبة على مواجهتها.

وقد تم الإشارة ضمن اطار COSO إلى درجات الاستجابة حيث تم الإشارة إلى أن الاستجابة للمخاطر تندرج ضمن الفئات التالية:

أ- قبول الخطر:

ويتم ذلك في الحالات التي تكون آثار المخاطر السلبية قليلة وكلفة معالجتها مرتفعة.

ب- تجنب الخطر:

ويتم ذلك بالخروج من النشاط المتعلق به الخطر مثل إغلاق فرع معين أو إيقاف خط انتاج.

ج- **خفض الخطر:**

وضع إجراءات رقابية تضمن عدم وقوع الخطر أو تقليله إلى أدنى حد ممكن.

د- **المشاركة:**

من خلال مشاركة أطراف أخرى في تحمل هذا الخطر مثل شركات التأمين مثلاً.

وعلى الإدارة أن تراعي ما يلي عند الاستجابة للمخاطر:

١- التأثير المحتمل لأهمية المخاطر وما هو الخيار الأمثل للاستجابة والذي يتوافق مع درجة أهمية الخطر.

٢- الفصل بين الواجبات لتحقيق الخفض المتوقع.

٣- كلفة الاستجابة المتوقعة في ضوء المنافع المتأتية.

هذا وقد قامت جمعية المصارف الأمريكية ABA بوضع الأسس الخاصة بإدارة المخاطر ضمن سبعة خطوات هي كما يلي:

١- مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا Board of Directors and Senior Management Responsibility

السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر توضع من قبل الإدارة العليا ويتم اعتمادها وإقرارها من قبل مجلس الإدارة.

٢- إطار عملية إدارة المخاطر Framework for Managing Risk:

الإدارة تقوم بتحديد الاطار الذي سيتم من خلاله إدارة المخاطر بما يضمن تحقيق الفعالية والشمولية لهذه العملية وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتفعيل ذلك.

٣- تكامل عملية إدارة المخاطر Integration of Risk Management:

تهدف إلى تحديد وفهم طبيعة العلاقات المتبادلة بين المخاطر المختلفة، حيث لا يمكن تقييم أثر خطر معين بمعزل عن بقية المخاطر الأخرى ذات العلاقة، كذلك إدارة المخاطر تتسم بالشمولية على مستوى المؤسسة ككل مما

يؤدي إلى تطبيق إدارة المخاطر بشكل متكامل.

٤- مسؤولية وحدات العمل في المؤسسة Business Line Accountability:

كافة دوائر الأنشطة المختلفة في المؤسسة تكون مسؤولة عن إدارة المخاطر، بحيث إن كل مستوى من مستويات اتخاذ القرارات يجب عليه فهم وادراك المخاطر المترتبة على القرارات المتخذة من قبله الأمر الذي يسهل عملية التوافق ما بين درجة الخطر والعائد المطلوب.

٥- تقييم وقياس المخاطر Risk Evaluation and Measurement:

المخاطر يجب أن تقيم باستمرار بحيث تشتمل عملية التقييم على تحليل كمي، ويجب أن تتضمن عملية تقدير المخاطر نتائج الأحداث ذات الأثر الإيجابي، وكذلك الأحداث ذات الأثر السلبي.

٦- المراجعة المستقلة Independent Review:

على الجهة التي تتولى إدارة المخاطر أن تتمتع بالاستقلالية، ويجب أن تكون لديها الصلاحيات والخبرات الكافية لتمكنها من عملية تقييم المخاطر.

٧- خطة الطوارئ Contingency Planning:

على إدارة المخاطر أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود خطط عملية يمكن تطبيقها في حالة حدوث طوارئ محددة.

تطبيق عملي

فيما يلي تطبيقاً عملياً على تحليل المخاطر التشغيلية وفقا لأسس إدارة المخاطر الصادرة عن جمعية المصارف الأمريكية ABA:

١- مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:

على مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه توفير الدعم اللازم لإدارة المخاطر التشغيلية.

٢- إطار عملية إدارة المخاطر:

- إدارة المخاطر التشغيلية يجب أن تشمل كافة الوظائف ووحدات العمل والمؤسسة ككل.
- تطوير مفهوم عملية التقييم الذاتي للرقابة Control Self Assessment (CSA).
- يجب تطوير وإيجاد نقاط مقارنة محددة Benchmark ومؤشرات أداء.
- يجب مراقبة المؤشرات الرئيسية التي تنبئ بالمخاطر أو تزيد من المخاطر التشغيلية ورفع تقارير عنها في الوقت المناسب.

٣- تكامل عملية إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر التشغيلية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التداخل بين المخاطر المختلفة.

٤- مسؤوليات وحدات العمل:

- المسؤوليات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية يجب أن يتم تحديدها بما يعكس إدارتها على مستوى النشاطات اليومية وعلى المستوى طويل الأجل.
- كل وحدة عمل يجب أن تكون مسؤولة عن المخاطر المتعلقة بالنشاط الذي تمارسه.

٥- قياس وتقييم المخاطر:

- هدف تقييم المخاطر التشغيلية يحقق التوازن ما بين المخاطر والرقابة عليها.
- قياس المخاطر التشغيلية يمكن المؤسسة من الرقابة على المؤشرات، ويعزز من عملية تخصيص رأس المال.

- قياس المخاطر التشغيلية يعتمد بشكل كبير على عوامل داخلية مثل احتمالية حدوث الخطأ ومقدار الخسائر المتوقعة، ويتم التعبير عنه بأرقام إحصائية واضحة.

٦- **المراجعة المستقلة:**

- المراجعة يجب أن ترفع تقاريرها مباشرة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- يجب أن تكون المراجعة دورية لعمليات إدارة المخاطر التشغيلية.
- التأكد من وجود نظام تدقيق داخلي ملائم وفعّال.

٧- **خطة الطوارئ:**

خطة الطوارئ يجب أن تركز على قدرة المؤسسة على إعادة ممارسة وتشغيل الأنظمة الضرورية اليومية لتأدية المهام، وتقديم العمليات بما يتماشى مع الاستراتيجية في حال حدوث الخطر.

المبدأ الثامن: على المؤسسة الأخذ بالاعتبار احتمالية حدوث الاحتيال أثناء تقييم المخاطر:

مسؤوليات الإدارة:

- الاحتيال موجود أو قد يتحقق في غالبية المؤسسات، لذلك أشار الإطار الجديد إلى تقييم مخاطر الاحتيال والضغوط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لأي هدف.

فيما يلي الجوانب التي تم التركيز عليها في هذا المبدأ وهي التي تشكل أركان الاحتيال:

- أنواع الأصول المعرضة للاحتيال
- تقييم الضغوط
- تقييم الفرص
- تقييم التبريرات

١- أنواع الأصول:

تم الإشارة ضمن هذا المبدأ من إطار COSO إلى المخاطر المتعلقة بالتقارير المضللة وحماية الأصول والفساد الإداري من خلال التصرفات الفاسدة من قبل موظفي المؤسسة ومزودي الخدمات الخارجيين والتي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها:

التقارير المضللة:

يجب تقييم مخاطر مدى إصدار تقارير مضللة سواء كانت مالية أو غير مالية بهدف تضليل وخداع مستخدمي التقارير المالية من خلال إغفال إظهار إيرادات متحققة أو اظهارها بصورة غير حقيقية أو مخالفة قوانين وتشريعات حكومية، قد يكون لها أثر كبير على التقارير المالية، أو قد يكون التضليل غير مالي من خلال إعداد تقارير غير مالية مثلاً تقارير عن استمرارية الشركة أو أنشطة معينة في الشركة مثل التدريب أو التدقيق تعطي معلومات مضللة.

وهنا على المؤسسة أثناء قيامها بعملية تقييم المخاطر أن تحاول التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها إصدار تقارير مضللة بحث تراعي ما يلي:

- درجات التقديرات الشخصية في التقارير.
- سيناريوهات الاحتيال السائدة في القطاع التي تعمل به المؤسسة.
- الحوافز التي قد تشجع على إصدار تقارير مضللة.
- طبيعة التقنية وقدرة الإدارة على استغلالها في التلاعب.
- العمليات ذات التعقيد الكبير والتي تتدخل فيه الإدارة بشكل كبير.
- الالتفاف على الإجراءات الرقابية.

حماية الأصول:

على الإدارة تقييم المخاطر التي قد تتعرض لها أصول المؤسسة مثل التصرف بالأصول بدون تفويض أو استخدام الأصول لمصالح شخصية، أو سرقة الأصول، أو غسل أموال ... الخ.

الفساد الإداري:

على الإدارة تقييم مخاطر تصرفات غير ملائمة وفاسدة لموظفي المؤسسة، أو الجهات الخارجية (مزودي الخدمة الخارجيين) وضرورة تطوير أنشطة رقابية لمواجهة هذه المخاطر.

٢- الضغوط:

وهي الركن الأول من أركان الاحتيال، ويقصد هنا الضغط الذي يمكن أن يؤدي إلى حدوث حالات الاحتيال وعلى الإدارة الانتباه إلى هذه الضغوط ومن أمثلة هذه الضغوط:

- الضغوط المادية والديون.
- الضغوط العائلية.
- ضغوط العمل.
- الضغوط غير الأخلاقية كالقمار والإدمان.

٣- الفرصة:

وهي الركن الثاني من أركان الاحتيال ويقصد بها وجود فرص تمكن المحتال من القيام بعملية الاحتيال لاسيما إذا كان لديه ضغوط ومن الأمثلة على هذه الفرص:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية.
- ضعف الوعي الرقابي لدى الموظفين.
- الثقة العمياء بين الموظفين أثناء تنفيذ الأعمال.
- عدم تطبيق الضوابط الرقابية اللحظية.

٤- التبرير:

وهو الركن الثالث من أركان الاحتيال ويقصد بها التبريرات التي يسوقها المحتال للقيام بعملية الاحتيال. ومن الأمثلة على هذه التبريرات:-

- انه بحاجة إلى المال وسوف يأخذه على سبيل الاستعارة، ثم سوف يقوم بإرجاعه.
- المبالغ التي سوف يسرقها لا تؤثر على المؤسسة، لأن قيمتها النسبية قليلة جداً قياساً بأموال المؤسسة.
- شركات التأمين تغطي مبالغ الاحتيال، وبالتالي المؤسسة لا تتحمل شيئاً وهو لا يخسر شيئاً.

□

المبدأ التاسع: على المؤسسة تحديد التغيرات التي قد يكون لها أثر هام على نظام الرقابة الداخلية:

مسؤوليات الإدارة:

- التغيرات تحدث في كل المؤسسات، لذلك يجب أن يكون هناك طريقة معينة للتعرف على التغيرات الهامة سواء كانت داخلية أو خارجية وتقييم المخاطر، وكيف يتم تخفيض آثارها في وقتها.

على المؤسسة أن تعمل على دراسة إجراءاتها الرقابية في ظل وجود تغيرات سواء كانت اقتصادية أو صناعية أو تنظيمية ... الخ بحيث يتم تعديل الإجراءات الرقابية بما يتوافق وهذه التغيرات، حيث إن نظام الرقابة الداخلية الذي يكون فعّالاً في ظروف معينة قد لا يكون بالضرورة فعّالاً في ظروف أخرى، لذلك على الإدارة التعرف على التغيرات وتقييم المخاطر المتعلقة بها وتحديد التغيرات التي قد تؤثر على أنظمة الرقابية الداخلية وتعديل الإجراءات الرقابية بناء على ذلك.

هذا وقد تشمل التغيرات البيئة الخارجية مثل التغير في ظروف المنافسة، أو تشريعات جديدة، أو تعديلات جوهرية على القوانين، أو تغيرات تنظيمية من جهات حكومية مثل تعزيز درجة الإفصاح في التقارير المالية التي قد تفرض من الهيئات المالية المسؤولة عن هذه الجوانب.

وقد يكون التغير في نماذج أعمال المؤسسة من شراء تكنولوجيا جديدة، أو ادخال خطوط إنتاج جديدة أو تغيير في الاستثمارات أو عمليات المؤسسة سواء الداخلية، أو الخارجية، أو قد يكون هذا نمو وتطور سريع في أعمال المؤسسة.

وقد يكون التغير يتعلق بالقيادات الإدارية من خلال تغيير في وظائف قيادية عليا كمجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي.

ثالثاً: المبادئ الرقابية الخاصة بالأنشطة الرقابية
Control Activities

وتتمثل بالسياسات والإجراءات التي تؤدي إلى ما يلي:

- ضمان الالتزام بالتوجهات الإدارية.
- التأكد من اتخاذ الإجراءات الضرورية لإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة في تحقيقها لأهدافها.
- قد تكون هذه الأنشطة وقائية أو كاشفة من حيث الطبيعة.
- قد تكون هذه الأنشطة يدوية أو آلية.

وقد شملت الأنشطة الرقابية المبادئ الثلاثة من العاشر وحتى الثاني عشر.

المبدأ العاشر: على المؤسسة اختيار وتطوير الأنشطة الرقابية التي تساهم في تخفيض المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف إلى المستويات المقبولة:

مسؤوليات الإدارة:

- يجب اختيار الأنشطة الرقابية التي تعمل على تخفيض المخاطر إلى المستويات المقبولة.
- لا المؤسسة ولا التدقيق يقوم بتحليل الأنشطة الرقابية من خلال وضع قائمة بالضوابط الرقابية، وتحديد هذا موجود وهذا غير موجود، الضوابط الرقابية يتم تقييمها من خلال علاقتها مع المخاطر ومدى مساهمتها في تخفيض آثارها.

فيما يلي الجوانب الرئيسية التي تم الإشارة إليها ضمن هذا المبدأ طبقاً لاطار COSO:

١- إن وضع إجراءات رقابية يجب أن يتم بشكل متكامل مع تقييم المخاطر، لذلك يجب في البداية تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة، ومن ثم يتم وضع الإجراءات الرقابية التي يجب وضعها للحد من آثار هذه المخاطر، أو تقليل احتمالية حدوثها، وفي بعض الأحيان يمكن للإدارة تقبل المخاطر ولا تقوم بوضع إجراءات رقابية لها إذا كانت أهميتها لا تتناسب وكلفة وضع الضوابط الرقابية لمواجهتها.

٢- على المؤسسة دراسة العوامل الخاصة بها، حيث إن بيئة المؤسسة وطبيعة عملها وتنظيمها هي من تحدد الإجراءات الرقابية الملائمة لها، لاسيما وأن الأهداف والمخاطر تختلف من قطاع إلى قطاع ومن مؤسسة إلى مؤسسة، حتى ولو كانت ضمن نفس القطاع، لذلك تختلف الإجراءات الرقابية ما بين المؤسسة حتى ولو تطابقت إجراءات عملها، فإن الاختلاف في الأهداف وأهمية المخاطر ودرجة الاستجابة لها يتطلب إجراءات رقابية مختلفة بين هذه المؤسسات.

٣- الأنشطة الرقابية الخاصة بالمعاملات: هذه الأنشطة يطلق عليها ضوابط المعاملات، وهي الإجراءات الرقابية التي يتم وضعها لتخفيف مخاطر معالجة المعاملات في أعمال المؤسسة ضمن دوراتها المستندية. وفيما يلي أمثلة على الإجراءات الرقابية التي يجب وضعها للمعاملات:

أ- الاعتماد والموافقة: بمعنى أن تعتمد المعاملة من مستوى إداري مناسب وفقاً للصلاحيات الموضوعة.

ب- الضوابط المادية: وضع الأصول الهامة في أماكن آمنة ضمن ضوابط معينة للوصول إليها، مثال ذلك يتم حفظ النقدية والأوراق المالية والاتفاقيات الهامة في خزائن حديدية تحت الرقابة الثنائية، بحيث يتم الوصول اليها من قبل المفوضين بالمفاتيح الخاصة بهذه الخزائن.

أو حفظ المخزون السلعي في أماكن آمنة ضمن ظروف تخزين ملائمة، مع الأخذ بعين الاعتبار صلاحية الوصول اليه.

ج- المطابقات والتسويات: وتتمثل في إجراء المطابقات اللازمة بين السجلات والأرصدة الدفترية أو إجراء التسويات بين الحسابات في الدفاتر والحسابات لدى الجهات الأخرى، مثل البنوك مثلاً.

د- الضوابط الإشرافية: وهي ضرورة وجود وحدة تعمل على الرقابة

على المعاملات من حيث التحقق والتأكد من الاعتماد والموافقة ... الخ.

٤- الفصل بين المهام: حيث إنه على المؤسسة أن تراعي فصل الاختصاصات والمهام، بحيث لا يقوم موظف بمهام متعارضة قد تؤدي إلى إيجاد فرصة لعمليات الاحتيال، وكذلك فصل اختصاص الوحدات التنظيمية، بحيث لا تقوم نفس الوحدة بمهام متعارضة، ومن الأمثلة على ذلك:

- فصل وظيفة ماسك الدفاتر المحاسبية وماسك حسابات البنوك عن وظيفة إجراء التسويات لحسابات البنوك.
- فصل وظيفة الشراء عن وظيفة استلام المشتريات.
- فصل وظيفة منح الائتمان عن وظيفة تدقيق صحة إجراءات منح الائتمان.
- فصل وظيفة محلل النظم / مبرمج الحاسوب عن وظيفة مشغل الحاسوب.

المبدأ الحادي عشر: على المؤسسة اختيار وتطوير الأنشطة الرقابية العامة ضمن الأنظمة التكنولوجية بما يدعم تحقيق الأهداف:

مسؤوليات الإدارة:

- هناك تهديدات تواجه المؤسسات ضمن أنظمة المعلومات من خلال اختراق شبكة الاتصالات، أو ضعف في البرمجيات، أو أنظمة سرية ضعيفة، لذلك المؤسسة بحاجة إلى تحديد الضوابط العامة ومدى فعاليتها في الحد من آثار هذه التهديدات.

١- على المؤسسة أن تقوم بتطوير أنشطة رقابية للتكنولوجيا، بحيث تشمل ضوابط رقابية عامة على البنية التحتية للحاسوب والأجهزة الرئيسية في المؤسسة، وكذلك الحواسيب المكتبية والمحمولة وأجهزة الهواتف الخلوية ... الخ.

٢- على المؤسسة تطوير أنشطة رقابية تتعلق بالإدارة الأمنية لأنظمة المعلومات، بحيث تعمل على تقييد الوصول إلى المعلومات وحصرها بالأشخاص المفوضين فقط، وذلك حماية للمعلومات، أو

استخدام المعلومات بدون موافقات، وكذلك تدعم الفصل بين المهام والاختصاصات.

٣- ان تدعم الضوابط العامة للتكنولوجيا اكتساب التقنيات وتطويرها وصيانتها، مثال ذلك أن توفر طريقة لتطوير هيكل لتصميم النظم وتطبيقها وتحديد المراحل الخاصة بالعملية والوثائق اللازمة والموافقات المطلوبة ونقاط الفحص التي تتوفر فيها ضوابط لاكتساب التقنيات وتطويرها وصيانتها.

المبدأ الثاني عشر: على المؤسسة إيضاح ونشر الأنشطة الرقابية ضمن السياسات والإجراءات التي يتم وضعها:

مسؤوليات الإدارة:

- مسؤوليات الأنشطة الرقابية يجب تحديدها وايصالها ضمن السياسات والإجراءات، ووضع الآليات التي تؤكد أن الأنشطة الرقابية عاملة.

يركز هذا المبدأ على ضرورة توثيق الإجراءات الرقابية ضمن سياسات، وإجراءات المؤسسة، لأنه جزء من هذه السياسات بحيث يتم مراعاة ما يلي:

١- أن تكون الإجراءات الرقابية مكتوبة وموثقة ضمن سياسات وإجراءات المؤسسة بحيث تكون واضحة ومفهومة للموظفين، وتحدد المطلوب منهم ضمن الأنشطة سواء اليومية أو الدورية الشهرية ... الخ.

٢- ضرورة تحديد المسؤولية عن تطبيق الإجراءات الرقابية، ووضع نظام للمساءلة عند عدم الالتزام، وهنا يجب أن تكون السياسات واضحة فيما يتعلق بمسؤوليات الموظفين الذين يقومون بتنفيذ النشاط الرقابي.

٣- أن يتم تطبيق الإجراءات الرقابية في أوقاتها المناسبة، حيث إن بعض الإجراءات الرقابية إذا لم يتم تطبيقها في وقت محدد لا فائدة من تطبيقها لاحقاً.

مثال ذلك حضور عميل لا يعرف القراءة أو الكتابة إلى أحد البنوك يرغب في السحب من حسابه، وشروط الحساب هو أن يقوم العميل بالتبصيم، والضابط الرقابي الموجود لدى البنك أن يقوم موظفان من البنك أحدهما مسؤول بالتوقيع على بصمة العميل بعد أن يتم التحقق من شخصيته وسؤاله عن محتويات الشيك والمبلغ الذي يرغب بسحبه، هذا الضابط الرقابي يجب أن يتم تطبيقه لحظة السحب، أما إذا تمت العملية لاحقاً، وبعد انتهائها وخروج العميل فلا داعي لتطبيق الضابط الرقابي، لأنه لا يحقق الهدف.

٤- في حالة تطبيق إجراء رقابي واكتشاف خلل معين يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

مثال ذلك: خلال تطبيق إجراءات اعداد تسويات حسابات المؤسسة مع البنك تبين وجود مبلغ عالق يمثل خطأ من البنك، على المؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بالتنسيق مع البنك، وإذا كان الخطأ في المؤسسة يجب اتخاذ إجراءات المعالجة.

٥- يجب أن يتم تنفيذ الإجراءات الرقابية من قبل موظفين يتمتعون بالكفاءة، ويملكون الصلاحية التي تمكنهم من القيام بتنفيذ الإجراءات الرقابية.

٦- ضرورة قيام الإدارة بإعادة تقييم الإجراءات الرقابية بصفة دورية والعمل على تعديلها بما يتوافق وتحقيق الأهداف.

رابعاً: المبادئ الرقابية الخاصة بالمعلومات والاتصالات

Information and Communication

المعلومات ضرورية للمؤسسة لكي تقوم بتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية نحو تحقيق الأهداف، لذلك يجب تحديد المعلومات الملائمة ووضعها وإيصالها في الوقت المناسب والشكل المناسب لمساعدة الأفراد في تحمل مسؤولياتهم، حيث إن المعلومات تطلب من كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك استمراراً لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما ويجب توفر نظام معلومات داخل المؤسسة يتضمن طبيعة المعلومات المطلوبة، وطريقة الحصول عليها، وكيفية معالجتها، والتقارير المستخرجة منه، وتشمل معلومات داخلية وخارجية، وتزويد الإدارة بتقارير حول الأداء المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.

كذلك يجب توفير آليات اتصال داخل المؤسسة تتسم بالكفاءة، وتتجه في كافة الاتجاهات من أعلى ومن أسفل المؤسسة، وبحيث تمكن الموظفين من إيصال المعلومات الهامة إلى المستويات الإدارية العليا.

كما أن الموظفين لدى المؤسسة يجب أن يقوموا باستلام رسالة واضحة من الإدارة العليا حول جدية التعامل مع مسؤوليات الرقابة الداخلية وضرورة إدراك كل موظف بالمواضيع الرقابية ذات الصلة بعمله وكيفية عملها ودوره ومسؤوليته ضمن النظام، كذلك يجب أن يكون هناك اتصال فعّال مع الأطراف الخارجية مثل العملاء، والموردين، والسلطات التنظيمية.

علماً بأن المعلومات الجيدة يجب أن تتصف بالصفات التالية:

١- أن تكون محدثة.
٢- الحصول عليها في الوقت المناسب.
٣- أن تكون دقيقة.
٤- سهولة الوصول اليها.
٥- إمكانية استخدامها لاحقاً.
٦- تتمتع بالحماية.

وقد شملت المعلومات والاتصالات المبادئ الثلاثة من الثالث عشر وحتى **الخامس عشر.**

المبدأ الثالث عشر: على المؤسسة استخدام أنظمة معلومات ملائمة تتصف بالجودة لدعم وظائف الرقابة الداخلية:

مسؤوليات الإدارة:

- جودة وملائمة المعلومات يجب أن يتم تقييمها من قبل الإدارة من حيث:

أ- صفات المعلومة الملائمة هي دقيقة ومحدثة، ويتم إيصالها في الوقت المناسب، ويمكن استخدامها لاحقاً وتتمتع بالحماية.

ب- هل تم تصميم المعلومة لتلبية احتياجات الأفراد بناء على التقييمات التي تمت لهذه الاحتياجات.

تعمل الإدارة عادة على تحديد وتعريف المعلومات اللازمة ودرجة الحماية التي تتطلبها المعلومات التي يتم الحصول عليها، ويمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات اللازمة من مصادر داخلية وخارجية. وفيما يلي أمثلة على مصادر المعلومات الداخلية والخارجية:

المصادر الداخلية:

- المراسلات التي تتم من خلال البريد الالكتروني.
- محاضر اجتماعات اللجان في المؤسسة.
- استطلاعات العملاء والموظفين.
- الخط الساخن الخاص بالإبلاغ عن الاختراقات والمخالفات.
- تقارير الجهات الرقابية الداخلية.
- التقارير المالية الداخلية.

المصادر الخارجية:

- معلومات من الموردين.
- التقارير المالية للمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
- شبكات التواصل الاجتماعي.
- العروض التجارية.
- الصحف والمجلات المهنية ذات العلاقة بقطاع المؤسسة.
- هيئات سوق المال.

- دوائر الإحصاءات العامة.
- الأبحاث والتقارير المعدّة من قبل الاقتصاديين والماليين.
- الهيئات الحكومية ذات الصلة مثل البنوك المركزية، وهيئات التأمين ... الخ.

ويجب على المؤسسة أن تقوم بالاحتفاظ بالمعلومات ذات الجودة العالية، وتكون ملائمة بالنسبة لها. وحتى تكون المعلومات ذات جودة عالية، وتلائم المؤسسة، يجب أن تتصف بالصفات التالية:

١- دقيقة:

أي أن المعلومة صحيحة، وتم الحصول عليها من مصادر موثوقة، وعلى المؤسسة وضع ضوابط كافية لضمان الحصول على المعلومة الدقيقة.

٢- تتمتع بالحماية:

ضرورة اتخاذ الإجراءات الملائمة لحماية المعلومات، بحيث لا يستطيع أي شخص غير مفوض بالوصول اليها.

ومن الجدير ذكره هنا أن غالبية المؤسسات تقوم بتطبيق سياسة السرية Security Policy والتي يتم من خلالها تصنيف المعلومات إلى عدة مستويات حسب السرية، مثال ذلك (سري للغاية، سرية، غير سري).

ويتم وضع الضوابط اللازمة للحماية طبقاً لهذا التصنيف.

٣- سهولة الوصول اليها:

هذا يعني أن الجهة أو الشخص الذي يحتاج المعلومة يستطيع الوصول إليها بسهولة وهذا يتطلب أتمتة أقصى قدر ممكن من المعلومات لسهولة الوصول إليها في الوقت المناسب.

٤- كافية:

أي تكون المعلومة مكتملة وكافية للاستخدام، بحيث يراعى هنا عدم المغالاة في التفصيل للمعلومات تجنباً لانعدام كفاءة المعلومة أو سوء الاستخدام.

٥- القابلية للتحقق:

يجب أن تكون المعلومات مدعمة بأدلة كافية ويتاح للمؤسسة التحقق من صحتها ومصادرها.

٦- الحصول عليها في الوقت المناسب:

ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب لاسيما المعلومات التي تم استخدامها في اتخاذ قرارات فورية أو لحظية.

٧- الاحتفاظ بها:

ضرورة وضع فترة زمنية للاحتفاظ بالمعلومات حتى يتسنى استخدامها لاحقاً إذا ما دعت الحاجة خاصة إذا كان الموضوع يتعلق بجهات خارجية.

٨- سليمة:

يتم الحصول عليها من مصادر مخوّلة، ويتم جمعها وفقاً لإجراءات محددة وتمثل أحداثاً وقعت فعلياً.

وعلى الإدارة وضمن سياساتها واجراءاتها تحديد المسؤولية عن المعلومات والمساءلة بشأنها بوضوح لاسيما فيما يتعلق بتخزينها وحمايتها والمفوضين بالوصول اليها.

□

المبدأ الرابع عشر: إيصال المعلومات داخلياً ضرورية لدعم مسار الرقابة الداخلية بما في ذلك أهداف الرقابة والمسؤوليات المتعلقة بها:

مسؤوليات الإدارة:

- على المؤسسة تقييم مدى وجود فجوات في أنظمة المعلومات سواء من حيث نوعية المعلومات، أو توقيتها أو سريتها.
  - تتضمن المعلومات التي يجب إيصالها وفقاً لهذا المبدأ ما يلي:
    - السياسات والإجراءات.
    - الأهداف.
    - أهمية ومزايا الرقابة الداخلية الفعّالة.
    - أدوار الموظفين ومسؤولياتهم تجاه تطبيق الضوابط الرقابية.
    - توقعات المؤسسة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية بما في ذلك حالات عدم الالتزام أو الضعف بالرقابة.

– وعلى المؤسسة أن تقوم بوضع سياسات وإجراءات تضمن إيصال المعلومات بطريقة فاعلة، بحيث يشمل الإيصال الأهداف وصلاحيات الأفراد ومسؤولياتهم ومعايير السلوك المهني وغيرها من الجوانب الواجب ايصالها للموظفين.

وعلى الإدارة أن تراعي بالإيصال ضرورة التوعية بأهمية الرقابة الداخلية وفوائد الالتزام بالضوابط الرقابية، وتوجيه رسائل للموظفين بضرورة التعامل بجدية مع أنظمة الرقابة الداخلية، وبيان خطورة وعواقب عدم الالتزام أو التفريط في التطبيق.

– التواصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين ضروري جداً وفقاً لهذا المبدأ فيما يتعلق بأنظمة الرقابة الداخلية، لذلك على الإدارة التنفيذية تزويد مجلس الإدارة بمعلومات حول مدى الالتزام بتطبيق الضوابط الرقابية ضمن أنظمة الرقابة الداخلية، وذلك ضمن تفاصيل ملائمة تمكن المجلس من اتخاذ القرارات الملائمة بشأنها.

كما أن التواصل المباشر بين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين دون وجود الإدارة العليا له أهمية كبيرة جداً بالنسبة للمؤسسة، بحيث يمنح

الموظفين فرصة إيصال المعلومات اللازمة لأعضاء المجلس دون وجود حرج أو تخوف على الوضع الوظيفي لهم.

- يجب وضع نظام ملائم لإيصال المعلومات المتعلقة باختراقات أنظمة الرقابة الداخلية، أو مخالفات قواعد السلوك المهني، أو الاحتيال إلى الجهات المسؤولة في الإدارة، ودون أن يؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع الوظيفي للموظف، أو التخوف على مستقبله الوظيفي.

ومن الطرق الشائعة في هذا الموضوع هو الخط الساخن الذي يكون عادة لدى جهة عليا في الإدارة قد يكون أحد أعضاء مجلس الإدارة أو رئيس لجنة التدقيق أو مدير التدقيق الداخلي بحيث يقوم المتصل بإيصال المعلومة اللازمة دون الإفصاح عن هويته، مما يشجع الموظفين على إيصال المعلومات اللازمة دون حرج أو خوف.

- أما وسائل الاتصال فهي تأخذ صوراً مختلفة منها على سبيل المثال:
  - لوحة الإعلانات.
  - الرسائل الالكترونية.
  - الدورات والندوات التدريبية.
  - السياسات والإجراءات.
  - النشر على المواقع الالكترونية.
  - المذكرات والتقارير.
  - العروض التقديمية.

وغيرها من هذه الوسائل.

المبدأ الخامس عشر: على المؤسسة الاتصال مع الأطراف الخارجية التي لها تأثير على مسار الرقابة الداخلية:

مسؤوليات الإدارة:

- الاتصال مع الأطراف الخارجية غير محدد فقط في التقارير المتبادلة، حيث إن بعض المؤسسات تقوم بالتحقق من قيام الموردين مثلاً بتبني قواعد للسلوك الأخلاقي، أو مدى استخدامهم لخطط اتصال، أو فتح قناة اتصال مباشر من قبل العميل مع التدقيق الداخلي في حال وجود مشكلة مع المؤسسة.
- حث هذا المبدأ على أن بعض الأطراف الخارجية يمكنها إعلام الإدارة بمدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية لديها.

يتطلب هذا المبدأ ما يلي:

- ضرورة إيجاد وسائل إيصال المعلومات اللازمة إلى الأطراف الخارجية ذات العلاقة مثل المساهمون أو الملاك، العملاء، الجهات التنظيمية الرقابية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة.
- ضرورة السماح للجهات ذات العلاقة من عملاء وموردين ... الخ بإيصال معلوماتهم ضمن قنوات الاتصال التي توفرها الإدارة.
- أن يتم إيصال المعلومات اللازمة التي تم تنفيذها من قبل أطراف خارجية إلى مجلس الإدارة.
- ضرورة توفير خطوط اتصال منفصلة للتبليغ عن المخالفات واختراقات أنظمة الرقابة الداخلية.
- اختيار وسائل اتصال مناسبة تراعي التوقيت الملائم وطبيعة المعلومات الواجب إيصالها والمتطلبات القانونية والتنظيمية اللازمة.
- أن الاتصالات الواردة من الجهات الخارجية ذات العلاقة توفر للإدارة معلومات هامة جداً في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، حيث إن هذه الاتصالات توفر للإدارة معلومات تتضمن:
  - تقييم مستقل للرقابة الداخلية من قبل الموردين الخارجيين.
  - تقييم مستقل للرقابة الداخلية من مدقق مستقل.

- ملاحظات العملاء وردود أفعالهم فيما يتعلق بجودة المنتجات أو الأجور والرسوم غير المناسبة مثلاً.
- نتائج مراجعة الامتثال بالمتطلبات القانونية والتنظيمية من السلطات الحكومية، مثل هيئة الأوراق المالية، أو البنك المركزي أو ضريبة الدخل.
- متابعات الموردين بسداد المبالغ المستحقة لهم من حيث تأخير التسديد، أو عدم التسديد أصلاً.
- معلومات تنشر على المواقع الاجتماعية على الانترنت والتي يتم رعايتها من قبل المؤسسة.

خامساً: المبادئ الرقابية الخاصة بالمراقبة Monitoring

وقد تم شمولها بالمبدأين السادس عشر والسابع عشر.

المبدأ السادس عشر: على المؤسسة تطوير وتنفيذ عمليات تقييم مستمرة ومنفصلة لإعطاء تأكيد بأن مكونات نظام الرقابة الداخلية موجودة ويتم تطبيقها.

مسؤوليات الإدارة:

- المراقبة يجب أن تتضمن المراقبة المستمرة ما دامت ملائمة.
- المراقبة المنفصلة يجب أن تؤدى بطريقة ملائمة.
- على المدققين الداخليين تقييم فاعلية عمليات المراقبة.

ويقصد بذلك مراقبة نظام الرقابة الداخلية على مدار الساعة من خلال تقييم نوعية وجودة الأداء وتتم هذه العملية بطريقتين:

- المراقبة المستمرة للأنشطة Ongoing Monitoring Activities.
- التقييمات الدورية المنفصلة Separate Evaluations.

حيث إن المراقبة المستمرة تتضمن ضوابط يتم تصميمها ضمن المسار الطبيعي للأنشطة التشغيلية، ويتم تطبيقها بشكل فعلي ولحظي وتتمتع بالمرونة لتستجيب لأية تغيرات في الظروف المحيط وبشكل فاعل، فإن هذا النوع من المراقبة يتميز في سرعة اكتشاف نقاط الخلل لمعالجتها في الوقت المناسب.

أما التقييمات الدورية فهي مجموعة من الأنشطة الرقابية تؤدى بشكل منفصل عن سير العمليات التشغيلية، وتتم لاحقاً بعد إتمام العمليات، وهنا يجب مراعاة طبيعة عمل المؤسسة ودرجة التغير في الظروف المحيطة وقدرة وكفاءة الموظفين الذين يقومون بإجراءات التقييم ونتائج عملية المراقبة المستمرة للأنشطة.

ويقوم بهذه التقييمات عادة المدققون الداخليون أو جهات أخرى منفصلة عن الأنشطة التي يتم تقييمها أو قد تؤدى من أطراف خارجية مثل المدققون الخارجيون.

كما أن نطاق ومدى تكرار إجراء التقييمات الدورية المستقلة يعتمد بشكل أساسي على تقييم المخاطر وإجراءات المراقبة المستمرة.

وأفضل مثال عملي في هذا المجال وجود إدارة تدقيق داخلي مستقلة تقوم برفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة تبين الانحرافات في أنظمة الرقابة الداخلية وتوصياتهم بشأن معالجتها، وكذلك رفع تقارير من المدققين الخارجيين ومدققي البنك المركزي ومدققي ديوان المحاسبة إلى لجنة التدقيق بحيث يتم دراسة هذه التقارير من قبل اللجنة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

ومن الجدير بيانه هنا هو ضرورة الفصل بين التقييمات المستمرة والمنفصلة ضمن الهيكل التنظيمي بحيث لا توكل هذه المهام معاً لوحدة تنظيمية واحدة، وذلك للأسباب التالية:

١- التقييمات المنفصلة يقوم بها المدققون الداخليون وهم خارج الدورة المستندية، أي أن مهامهم تبدأ من بعد انتهاء الدورات المستندية، أي لاحقاً للحدث، بينما التقييمات المستمرة هي جزء من الدورة المستندية، وفي الغالب تكون ضمن الدورة المستندية، فلا يصح أن يقوم التدقيق الداخلي بالمهمتين معاً.
٢- التقييمات المستمرة تخضع للتدقيق والتقييم من قبل إدارة التدقيق الداخلي، وبالتالي لا يجوز للتدقيق تقييم نشاط يكون تابعاً لها (تناقض في المهام).
٣- التدقيق الداخلي يتمتع باستقلالية تجعله يتبع إلى لجنة التدقيق في مجلس الإدارة، بينما التقييمات المستمرة تتبع في الغالب إلى الإدارة التنفيذية وأعلى تبعية لها الرئيس التنفيذي.
٤- وجود المهمتين في وحدة تنظيمية واحدة يخلق توتر ومشاحنة بين أفراد إدارة التدقيق الداخلي الذي يقومون بالمهمتين معاً، فالمدقق على الأحداث اللاحقة قد يكتشف وجود بعض المخالفات في معاملات قام زميل له بالتدقيق عليها بشكل مسبق مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على موضوعية المدققين، وبالتالي على موضوعية إدارة التدقيق الداخلي كاملة.

لذا أرى أن يتم الفصل بين هذه المهام في الهيكل التنظيمي بحيث يقوم بكل نوع وحدة تنظيمية مستقلة، حتى نحافظ على استقلالية وموضوعية إدارة التدقيق الداخلي والمكلفة بالقيام بالتقييمات المنفصلة.

المبدأ السابع عشر: على المؤسسة إيصال نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية الناتجة عن عمليات التقييم إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والمتضمنة الإدارة العليا ومجلس الإدارة إذا استلزم الأمر.

مسؤوليات الإدارة:

على المدقق تقييم ما يلي:

- ما هي نقاط الضعف في الرقابة الداخلية.
- الجهة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- وجود دليل أن الإجراءات التصحيحية قد تم اتخاذها في حينها.

تشمل عملية متابعة إيصال نتائج القصور في أنظمة الرقابة الداخلية التقييمات المستمرة والمنفصلة، وعلى الإدارة أن تقوم بوضع إجراءات محددة للإبلاغ عن أوجه القصور في أنظمة الرقابة الداخلية، وذلك استناداً إلى المعايير الدولية التي تقررها الهيئات التنظيمية والجمعيات المهنية المختصة، وكذلك اللوائح والأنظمة الداخلية للمؤسسة بحيث يتم تحديد إلى من يتم التبليغ وكيف يتم التبليغ.

وحتى يتم تفعيل عمليات المتابعة يتم عادة إبلاغ كافة الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكذلك المستويات الإدارية المسؤولة عن هذه الجهات، وذلك لتوفير الدعم اللازم للقيام بعمليات التصحيح.

وكذلك على الإدارة ابلاغ مجلس الإدارة عن حالات عدم الاستجابة بالقيام بإجراءات التصحيح.

مسؤوليات الرقابة الداخلية

أشارت الملحقات المرفقة بالإطار المتكامل للجنة المؤسسات الراعية COSO الصادرة خلال عام ٢٠١٣ الملحق (ب) إلى مسؤوليات وأدوار الجهات الداخلية والخارجية في المؤسسة تجاه أنظمة الرقابة الداخلية.

وفيما يلي ملخصاً لهذه الأدوار والمسؤوليات وفق ما وردت في الملحق أعلاه:

أولاً: مسؤولية مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه:

مسؤوليات مجلس الإدارة:

- يتحمل المجلس مسؤولية الإشراف على نظام الرقابة الداخلية.
- تحديد التوقعات الخاصة بالنزاهة والقيم الأخلاقية.
- إرساء الشفافية ومبدأ المساءلة تجاه المسؤوليات المتعلقة بالرقابة الداخلية.
- الالتزام بمسؤوليته تجاه الحوكمة.
- التحقيق بأية أمور ومشاكل تتعلق بالرقابة الداخلية التي تصلهم من خلال قنوات الاتصال المفتوحة وغير المقيدة مع كافة الموظفين والجهات الخارجية ذات العلاقة.
- تشكيل اللجان المناسبة للإشراف على جوانب الرقابة الداخلية.

مسؤوليات لجنة التدقيق:

- مساءلة الإدارة العليا عن إجراءات تنفيذها لمسؤولياتها المتعلقة بالتقارير الداخلية والخارجية، والتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وذلك وصولاً إلى موثوقية القوائم المالية.
- الاطلاع على تجاوزات الإدارة العليا للضوابط الرقابية، أو معايير السلوك من خلال التقارير المرفوعة من التدقيق الداخلي والتحقق من اتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها.
- الاجتماع مع المدققين الخارجيين بصفة دورية لمناقشة نطاق إجراءات التدقيق المدرجة في الخطة وهناك جلسات تتم بدون حضور الإدارة التنفيذية.

وعلـى مجلـس الإدارة تـوفير الاسـتقلالية اللازمـة والـدعم الـلازم للجنـة التدقيق وتفويضها الصلاحيات التـي تمكنهـا مـن القيـام بمهامهـا، كمـا أن المجلس مسؤول عن توفير الخبرات اللازمة ضمن اللجنة .

لجنة التعويضات:

- تحديد تعويضات الرئيس التنفيذي أو من يشغل منصبه.
- الإشراف على وضع الترتيبات اللازمة لتعويضات الموظفين.
- الإشراف على الإدارة العليا في دورها فـي تحقيـق التـوازن بـين مقـاييس الأداء والحوافز والمكافآت والضغوط المترتبة على أهداف المؤسسة.
- المساعدة في هيكلة ممارسات التعويض لدعم تحقيق المؤسسة لأهدافها.

لجنة الحوكمة:

- الإشراف على اختيار المرشحين لمناصب أعضـاء مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- التقييم الدوري لأعضاء مجلس الإدارة.
- الإشراف علـى وضـع خطط التعاقب فـي شغل منصـب الـرئيس التنفيذي والمناصب القيادية التنفيذية الأخرى.
- تشجيع توجهات أعضاء مجلس الإدارة وتدريبهم وتقييم هياكل وعمليات الاشراف.

لجان أخرى:

قد يكون هناك لجان أخرى داخل مجلس الإدارة مثل لجنـة المخـاطر التـي تتولى الإشراف على تقييمات المخـاطر والتركيز علـى التغيرات فـي مستويات المخاطر والإشراف على مدى الاستجابة للمخاطر.

وغير ذلك من اللجان بحيث تحدد مهام ومسؤوليات كل لجنة.

ثانياً: مسؤوليات الرئيس التنفيذي:

- إدارة وتوجيـه الإدارة العليـا لتشـكيل القيم والمعـايير والهيكـل التنظيمـي والمساءلة التي تشكل الأساس لنظام الرقابة الداخلية.
- الإشراف على تقييم وإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- التوجيـه بتطـوير الضـوابط الرقابيـة وتنفيـذها علـى مسـتوى المؤسسـة

والعمل على تفويض المستويات الإدارية المختلفة في تصميم وتطبيق وتنفيذ عمليات الرقابة الداخلية على كافة مستويات المؤسسة.

- إيصال التوقعات المتعلقة بالنزاهة والكفاءة والسياسات الهامة والمعلومات اللازمة.
- التقييم المستمر لأوجه القصور في الرقابة الداخلية وتأثيرها على فاعلية نظام الرقابة الداخلية من خلال الاجتماعات الدورية مع الشؤون المالية والمخاطر والدوائر الرقابية وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والإدارات الأخرى.

ثالثاً: مسؤوليات المدراء التنفيذيين ضمن الإدارة العليا:

مثل رؤساء القطاعات الإدارية والالتزام المالي وأنظمة المعلومات والقانونية والعمليات والمخاطر...الخ تتلخص في دعم أدوار ومسؤوليات الرئيس التنفيذي فيما يختص بأنظمة الرقابة الداخلية التي سبق الإشارة إليها، بحيث يقوم هؤلاء المدراء بلعب دور هام في تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وتحديد الموارد المطلوبة والاحتياجات التدريبية وإجراءات الرقابة الداخلية التي تتوافق مع أهداف الوحدات الإدارية. مع مراعاة أن المدير المالي يقوم بتقديم الدعم اللازم للرئيس التنفيذي عن التقارير المالية، بحيث يقوم المدير المالي والرئيس التنفيذي بالمصادقة على مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية على التقارير المالية، وهذا أيضاً ما تطلبه قانون ساربنس و اوكسلي Sarbanes & Oxley .

رابعاً: مسؤوليات موظفي المخاطر والرقابة:

يعتبر هؤلاء الموظفون خط الدفاع الثاني لذلك عليهم إدارة المخاطر بكافة أنواعها، وذلك بتوفير مهارات وتوجيهات متخصصة لمدراء الخط الأمامي وغيرهم من الموظفين إضافة إلى دورهم في تقييم الرقابة الداخلية.

وهنا عليهم تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة ومساعدة الإدارة في إدارة هذه المخاطر.

وعلى رئيس قطاع المخاطر إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالمخاطر الهامة التي قد تواجه المؤسسة، والتحقق من أنه يتم إدارتها ضمن الحدود المقبولة، مع ضرورة وجود رقابة كافية.

خامساً: مسؤوليات موظفي الشؤون القانونية والامتثال:

تتلخص مسؤولياتهم في تحديد مدى تطابق الضوابط الرقابية مع اللوائح والقوانين، ومدى تحقيقها للمتطلبات القانونية الخارجية والمتطلبات الداخلية، وإبلاغ الإدارة العليا بذلك.

سادساً: مسؤوليات الموظفين الآخرين:

وهم يمثلون خط الدفاع الأول، وتتلخص مسؤولياتهم ضمن مكونات الرقابة الخمسة كما يلي:

- **البيئة الرقابية:** فهم وتطبيق قواعد السلوك المهني الخاصة بالمؤسسة.
- **تقييم المخاطر:** تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف.
- **الأنشطة الرقابية:** أداء عمليات المطابقة ومتابعة تقارير الاستثناءات وأداء عمليات التفتيش المادية.
- **المعلومات والاتصالات:** إنتاج ومشاركة المعلومات المستخدمة في الرقابة الداخلية.
- **المراقبة:** متابعة عدم الالتزام بأنشطة الرقابة، وإبلاغ المستويات الإدارية المعنية عن أي مخالفات.

سابعاً: مسؤولية المدققين الداخليين:

يمثل المدققون الداخليون خط الدفاع الثالث، وتتلخص مسؤولياتهم تجاه الرقابة الداخلية بما يلي:

- تقديم تأكيدات لمجلس الإدارة حول فاعلية الرقابة الداخلية.
- تقديم استشارات لمجلس الإدارة والإدارة العليا حول الرقابة الداخلية.
- تقييم كفاءة وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، ومدى استجابتها للمخاطر للتحقق من تحقيق أهداف الرقابة الداخلية وتقديم تأكيد معقول بما يلي:
  - مدى موثوقية ونزاهة المعلومات المالية والتشغيلية.
  - مدى فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج.
  - حماية الأصول.
  - مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود.

ثامناً: مسؤوليات المدققين الخارجيين:

توفير معلومات للإدارة تفيدها في تنفيذ مسؤولياتها الإشرافية من خلال تقارير تشمل:

- الملاحظات والتوصيات بشأنها.

- نتائج القصور في الرقابة الداخلية التي تم اكتشافها من قبلهم وتوصياتهم بشأن التحسين.

تاسعاً: مسؤوليات الجهات التشريعية والتنظيمية:

تقوم هذه الجهات بالتأثير في أنظمة الرقابة الداخلية من خلال إجراءات عديدة منها:

- تقديم الحوافز التي تدفع الإدارات لتأسيس أنظمة رقابة داخلية تتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- توفير معلومات للمؤسسات يتم استخدامها في أنظمة الرقابة الداخلية.
- الإبلاغ عن المخالفات والتحقيق فيها.

عاشراً: مسؤوليات الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة:

مثال ذلك العملاء والموردون وغيرهم من الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة بإمكانها أن تكون مصدراً جيداً للمعلومات تساعد في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك:

- توفير معلومات للمؤسسة قد تستخدم لاكتشاف وتصحيح المخالفات.
- إخطار الإدارة العليا بسلوكيات الموظفين الذين يخالفون قواعد السلوك الأخلاقي مثل طلب الرشوة.
- توفير بيانات عن السوق تساعد المؤسسة في دعم الضوابط الرقابية لديها.
- تزويد المؤسسة بمعلومات عن منتجاتها، أو خدماتها من حيث تدني جودة الخدمة، أو المنتج مثلاً، أو عدم تلبية احتياجاتهم بالشكل المطلوب.

الفصل الرابع
الإجراءات العملية لتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي

الفصل الرابع

الإجراءات العملية لتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي

يتناول هذا الفصل الإجراءات العملية التي يقوم بها المدقق الداخلي لتنفيذ المهام المكلف بها والقيام بعمل التدقيق اللازم للمهام التي تم تنفيذها، بحيث تم عرض أوراق عمل فعلية لاختبار أنظمة الرقابة الداخلية لبعض أنشطة المؤسسات والإجراءات العملية لتدقيق هذه الأنشطة.

كذلك سوف يتناول هذا الفصل إجراءات توثيق نتائج التدقيق من خلال أوراق العمل، إضافة إلى إجراءات التدقيق التحليلية وفقاً للمعايير الدولية، بحيث يتم شرحها من خلال مثال تطبيقي لإحدى أنشطة المؤسسات.

وقد أشار معيار التدقيق الداخلي رقم ٢٣٠٠ الصادر عن جمعية المدققين الداخليين الأمريكيين IIA بأنه يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهداف المهمة.

كما أشار معيار التدقيق الداخلي رقم ٢٣٢٠ بأنه يجب على المدققين الداخليين وضع استنتاجات ونتائج مهمة التدقيق على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.

لذلك يتطلب هذا من المدققين الداخليين اعداد برامج عمل لتنفيذ مهام التدقيق الداخلي، وكذلك استخدام الطرق الملائمة لتنفيذ عمليات التدقيق التي تحقق أهداف المهام المكلفين بها.

تتضمن عملية تنفيذ مهام التدقيق الداخلي للأنشطة الخاضعة للتدقيق ضرورة قيام مدير إدارة التدقيق الداخلي باستحداث أوراق عمل وبرامج تدقيق تتضمن ما يلي:-

أولاً: **أوراق عمل** خاصة بتقييم مدى كفاية الضوابط الرقابية للنشاط الخاضع للتدقيق، بحيث يتم وضعها على شكل قائمة تحقق Check List تتضمن الضوابط الرقابية التي يجب اختبارها للنشاط الخاضع للتدقيق.

وقد تم تطوير هذه الأوراق بحيث أصبح اعدادها على أساس المخاطر، وسوف يتم تناول هذا الموضوع لاحقاً ضمن الفصل السادس من هذا الكتاب.

ثانياً: أدلة تدقيق «برامج تدقيق» Audit Manuals: والتي تتضمن الخطوات التفصيلية الذي يجب القيام بها من قبل المدققين الداخليين لتنفيذ عمليات التدقيق للأنشطة المكلفين بتدقيقها، بحيث تتضمن ما يلي:

- عنوان الدليل.
- الكشوفات والتقارير الواجب الاطلاع عليها.
- الملفات والمعاملات الي يجب طلبها من قبل فريق التدقيق.
- أية كشوفات استثنائية Exception Reports يتم الاستعانة بها أثناء تنفيذ عمليات التدقيق سواء يدوية أو حاسوبية.
- أنظمة حاسوب خاصة بالتدقيق إذا تم استخدامها.
- شرح تفصيلي للخطوات التي ينتهجها المدقق للقيام بتنفيذ مهمة التدقيق.

وسوف نتناول هنا الإجراءات العملية لتدقيق أربعة أنشطة رئيسية للمؤسسات تتضمن:

أولاً: تدقيق الموجودات الثابتة.

ثانياً: تدقيق النقدية في الصناديق.

ثالثاً: تدقيق المشتريات.

رابعاً: تدقيق الاستثمارات في الأسهم.

وقد تم كذلك اعداد أوراق العمل الخاص باختبار مدى كفاية الضوابط الرقابية لهذه الأنشطة.

ونظراً لأن المدقق الداخلي يقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية من حيث مدى كفاية الضوابط الرقابية ضمن سياسات وإجراءات العمل، وكذلك مدى تطبيق الضوابط الرقابية على أرض الواقع سوف نشير إلى كل نشاط من الأنشطة

أعلاه إلى ورقتي عمل الأولى لتقييم مدى كفاية الضوابط الرقابية ((ورقة اختبار نظام الرقابة الداخلية))، والثانية الإجراءات العملية لتدقيق الجوانب.

الإجراءات العملية لتدقيق الموجودات الثابتة

والجدول رقم (٤-١) يبين ورقة عمل لاختبار نظام الرقابة الداخلية للموجودات الثابتة:-

الجدول رقم (٤ -١)

ورقة عمل لاختبار نظام الرقابة الداخلية للموجودات الثابتة

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة
يوجد تعليمات واضحة لتملك الأصول وإحلالها والتخلص منها.			
يوجد خطة سنوية تبين الاحتياجات من الموجودات والإحلالات والموجودات الواجب التخلص منها.			
عمليات شراء الموجودات تخضع للدورة المستندية للمشتريات.			
يوجد سياسة ثابتة لتسجيل المصاريف الرأسمالية للأصول.			
يتم مسك سجل احصائي لتسجيل الموجودات يحتوي على كافة البنود الضرورية للإثبات.			
يتم استخدام نظام لترقيم الموجودات الثابتة			
يتم ادخال الموجودات إلى المستودعات قبل توزيعها على الأقسام.			
يوجد نظام يلزم بالتسجيل الفوري محاسبياً للموجودات حال شرائها.			
يتم اتباع سياسة معينة وثابتة لاهتلاك الأصول			
يوجد كشوفات دورية لمراقبة حركات الأصول واهتلاكاتها.			
يوجد نظام لإجراء الجرد الدوري للموجودات الثابتة وإعداد محاضر جرد بذلك.			
تم التأمين على الموجودات الثابتة.			

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة
يوجد تعليمات محددة تحكم تناقل الموجودات بين الأقسام والفروع داخل المؤسسة.			
يوجد نظام للمطابقة الدورية بين أرصدة الموجودات المحاسبية والسجلات.			
يوجد عقود صيانة دورية للموجودات التي تستلزم صيانة.			
تم تحديد صلاحيات واضحة للتصرف بالأصول بالبيع أو الاحلال أو الاهداء.			
يوجد إجراءات وصلاحيات واضحة لإتلاف الموجودات.			
تتوافر الرقابة الثنائية على عمليات الأصول الثابتة في كافة مراحلها كالشراء والتسجيل والاستبعاد والاهتلاك.			
تم الفصل بالوظائف بين المسؤول عن شراء الأصول والمسؤول عن استلامها.			
تم الفصل بالوظائف بين ماسك سجل الأصول وبين محاسب الأصول.			
تم الفصل بين المسؤول عن الجرد والمطابقة الدورية للأصول وبين المسؤولين عن استلام ومحاسبة الأصول.			
يتم استلام بعض الأصول الهامة بمعرفة مستشارين إذا لم تتوفر الخبرات المناسبة لدى المؤسسة وهناك تعليمات بذلك.			
تتوافر مستلزمات الأمن والحماية لمستودعات الأصول الثابتة.			
يوجد نظام محاسبي يعمل على توزيع كلف الأصول واهتلاكاتها بين الأقسام والفروع.			
يوجد نظام متابعة لدفع الرسوم والضرائب الدورية على الأصول التي تستلزم ذلك.			
يوجد نظام متابعة لتجديد ترخيص الأصول التي تحتاج إلى تجديد تراخيص دورية.			

إجراءات تدقيق أعمال الموجودات الثابتة Fixed Assets:

أولاً: الجرد والمطابقات:

١- العمل على جرد مكونات بند الموجودات الثابتة من خلال الكشف الحسي عليها، والتحقق من وجودها فعلياً من خلال معاينتها، ومطابقتها مع أرصدة السجلات الإحصائية الخاصة بالموجودات الثابتة.

٢- العمل على اجراء المطابقة بين أرصدة السجلات الإحصائية للأصول الثابتة مع الأرصدة المحاسبية المثبتة في السجلات المحاسبية ضمن حسابات الأستاذ، وذلك للأرصدة القيمة الإسمية للموجودات وكذلك أرصدة متراكم الاهتلاك Accumulated Deprecation والتعرف على أية فروقات والبحث عن أسبابها وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها.

٣- التحقق من قيام الأقسام المعنية في المؤسسة ((مثل قسم الموجودات الثابتة أو قسم الرقابة المالية التابع للإدارة المالية أو مدراء الدوائر والفروع المعنيين)) بإجراء الجرد الدوري للموجودات حسب ما تم الإشارة اليه في التعليمات الداخلية للمؤسسة. والاطلاع على محاضر الجرد التي تم إعدادها والتحقق من قيامهم بمتابعة ما ورد فيها.

٤- الاطلاع على شهادات المطابقات الدورية التي يتم إعدادها من قبل المسؤولين بإجراء المطابقات ومدى اكتمالها لكافة المعلومات والتواقيع اللازمة.

ثانياً: تدقيق الإضافات التي تمت على الموجودات الثابتة:

١- مراجعة صحة إجراءات عمليات شراء الموجودات الثابتة ودراسة كافة الوثائق المؤيدة لعمليات الشراء.

٢- التحقق من أن عمليات شراء الموجودات الثابتة قد تمت ضمن الدورة المستندية للمشتريات المنصوص عليها في التعليمات واللوائح الداخلية وتتبع الإجراءات ضمن الدورة المستندية للتحقق من صحة إجراءاتها.

٣- التحقق من أن الموافقة على عمليات شراء الموجودات الثابتة قد تمت من المسؤولين وفقاً للصلاحيات المحددة في اللوائح والتعليمات الداخلية للمؤسسة، وفي حالة وجود أي استثناءات أو تجاوزات على المدقق التحقق من الحصول على الموافقات اللازمة من المستويات الإدارية المعنية.

٤- الاطلاع على محاضر استلام الموجودات الثابتة وتدقيق محتوياتها والتحقق من استكمالها لكافة المعلومات والتواقيع اللازمة ومطابقتها مع الموجودات المعنية، وعلى المدقق التحقق من توقيع كافة أعضاء لجان الاستلام وفي حالة وجود أعضاء لم يقوموا بالتوقيع على المحاضر على المدقق بحث أسباب عدم التوقيع ، وكذلك في حالة وجود ملاحظات لبعض أعضاء اللجنة مثبتة على محاضر الاستلام التحقق من متابعتها حسب التعليمات والإجراءات الداخلية.

٥- بخصوص الموجودات الثابتة التي تستوجب التعليمات الخاصة بالمؤسسة تسجيلها كعهدة على موظفين أو مسؤولين معينين، على المدقق التحقق من توقيع الموظفين أو المسؤولين بما يفيد استلامهم للموجودات كعهدة.

٦- مراجعة صحة إعداد وترحيل القيود المحاسبية حسب الأصول المحاسبية وتوجيهها إلى الحسابات الصحيحة، والتحقق من توقيع القيود المحاسبية من المسؤولين حسب الأصول.

ثالثاً: تدقيق الاستبعادات من الأصول:

كما هو معلوم فإن المؤسسة يمكنها التخلص من بعض الموجودات واستبعادها من السجلات من خلال البيع أو الاستبدال أو الإهداء أو الإتلاف، لذلك على المدقق دراسة إجراءات الاستبعادات بغض النظر عن طريقة التخلص منها وذلك وفقاً لما يلي:

١- مراجعة معاملات الاستبعادات والتحقق من صحة إجراءاتها وأنها تمت وفقاً للوائح والتعليمات والتأكد من استكمال كافة الوثائق اللازمة.

٢- التحقق من وجود قرار بالاستبعاد سواء بالبيع أو الإهداء أو الإحلال أو الإتلاف من المسؤول المفوض وفقاً للصلاحيات المنصوص عليها في الأنظمة الداخلية.

٣- إذا تم التخلص من الموجودات بالبيع على المدقق التحقق من صحة إجراءات عملية البيع وتوثيق استلام الأصول من قبل الجهة التي قامت بالشراء على محاضر الاستلام حسب ما تنص عليه التعليمات الداخلية للمؤسسة.

٤- في حال التخلص من الموجودات بالإهداء على المدقق التحقق من استلام الجهة المعنية فعلياً الموجودات، وهنا على المدقق التحقق من

عدم وجود تضارب للمصالح ما بين المؤسسة والجهة التي تم الإهداء إليها.

٥- في حال التخلص من الموجودات من خلال الاحلال على المدقق التحقق من تسجيل الموجودات الجديدة في الدفاتر وإدخالها إلى السجلات الإحصائية حسب الأصول والتحقق من صحة القيود المحاسبية لها.

٦- في حال التخلص من الموجودات من خلال الاتلاف على المدقق التحقق من أن الاتلاف قد تم من قبل لجنة معتمدة ومن أن عملية الإتلاف قد تمت من خلال إعداد محاضر إتلاف رسمية يتم التوقيع عليها من قبل كافة أعضاء لجنة الإتلاف حسب الأصول.

٧- بغض النظر عن طريقة استبعاد الموجودات على المدقق التحقق من إخراج الموجودات المستبعدة من السجلات المحاسبية والإحصائية للمؤسسة.

رابعاّ: تدقيق اهتلاكات الموجودات:

وفقاً لما نص عليه المعيار المحاسبي الدولي IAS16 الممتلكات والمصانع والمعدات Property, Plant and Equipment يجب أن تخضع الموجودات الثابتة للاهتلاك، وقد نص المعيار على أكثر من طريقة للاهتلاك أهمها طريقة القسط الثابت وطريقة القسط المتناقص ومجموع أرقام السنين، لذلك على المؤسسة تطبيق مبدأ الاهتلاك على الأصول الثابتة وفقاً للقوانين السائدة في البلد ووفقاً للمعايير المحاسبية الدولية.

وعلى المدقق التحقق من قيام المؤسسة بتطبيق إجراءات الاهتلاك وعليه التحقق مما يلي:-

١- التأكد من تطبيق طرق الاهتلاك وفقاً للنسب المنصوص عليها في القوانين، أو الأنظمة والتعليمات الخاصة بالمؤسسة.

٢- إعادة احتساب الاهتلاك لعينة من الموجودات الثابتة، والتأكد من صحة الاحتساب ومدى توافقه مع المعايير والمبادئ المحاسبية.

٣- على المدقق التحقق من قيام المؤسسة بمراعاة مبدأ الثبات في الاحتساب، وفي حالة وجود تغيير في طرق الاهتلاك التحقق من قيام المؤسسة بالافصاحات ضمن التقارير المالية وفقاً لما نصت عليه المعايير المحاسبية والأنظمة والتعليمات.

٤- التأكد من صحة اجراء قيود الاهتلاك وإثباتها محاسبياً حسب الأصول والتحقق من إثباتها على السجلات الخاصة بالأصول.

خامساً: جوانب أخرى هامة على المدقق مراجعتها أثناء قيامه بتدقيق الموجودات الثابتة:

١- مراجعة عقود الصيانة الخاصة بالموجودات الثابتة والتأكد من أنها سارية المفعول والتحقق من تطبيق بنودها من قبل الشركات المعنية.

٢- التأكد من تنفيذ عمليات الصيانة فعلياً وفقاً لدوريتها حسب ما وردت في عقود الصيانة والتحقق من توثيق ذلك من قبل الجهة المعنية في المؤسسة.

٣- مراجعة المصاريف المتعلقة بالموجودات الثابتة، والتحقق من أنها تمت وفقاً للموافقات اللازمة من المسؤولين وضمن الصلاحيات المفوضة.

٤- التحقق من اجراء الفصل بين المصاريف الرأسمالية والمصاريف الجارية، والتأكد من أن رسملة المصاريف تمت وفقاً للقواعد والمبادئ والمعايير المحاسبية.

٥- مراجعة الموجودات المشتراة وغير مستخدمة والوقوف على أسبابها، وعلى المدقق التركيز في هذا الجانب على الموجودات التي مضى فترة زمنية طويلة على عدم استخدامها.

٦- مراجعة الموجودات الموقوف استخدامها أو معطلة والوقوف على أسبابها والتحقق أنها تمت بناء على قرارات رسمية لمسؤولين مفوضين وفقاً للأنظمة وتعليمات المؤسسة.

٧- مراجعة إجراءات تناقل الموجودات الثابتة بين الإدارة الرئيسية والفروع أو ما بين الفروع مع بعضها البعض ، والتحقق من وجود الموافقات اللازمة وتوثيق عملية الإخراج والادخال بموجب مستندات أصولية وتوقيعها من قبل الأطراف المعنية ، وعلى المدقق هنا التأكد من صحة كافة الإجراءات المحاسبية لدى كافة الأطراف المعنية.

٨- التأكد من صحة إجراءات ترقيم الأصول وفقاً للطريقة المعتمدة في المؤسسة، والتأكد من ترقيم كل موجود حسب الأصول بتخصيص الرقم (CODE) الخاص به.

٩- ضرورة التأكد من اجراء الترخيص اللازم للأصول التي تحتاج إلى ترخيص دوري مثل السيارات والتحقق من عدم وجود أي موجودات غير مرخصة، وفي حالة وجود موجودات غير مرخصة على المدقق الوقوف على أسباب ذلك.

١٠- التأكد من قيام الدائرة المعنية بدفع الضرائب والرسوم الدورية على الأصول التي تستوجب تطبيق هذه الضرائب عليها مثل العقارات مثلاً، والتحقق من عدم التأخر في دفع هذه الضرائب والرسوم تجنباً للغرامات، وفي حال وقع أي غرامات نتيجة تأخير السداد فعلى المدقق الوقوف على الأسباب، ومن أنه تم رفع الموضوع للإدارة العليا وقامت باتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

١١- مراجعة الرهونات الواقعة على الموجودات الثابتة سواء كانت لصالح مؤسسات حكومية أو خاصة أو بنوك والتحقق من قانونيتها، ومن أنها تمت وفقاً للأنظمة وتعليمات ولوائح المؤسسة، ومن أنها تمت من خلال موافقات رسمية من المسؤولين المفوضين، كذلك على المدقق التحقق من عدم وجود أي رهونات على بعض الموجودات قد انتهى أجلها وما زالت قائمة.

١٢- مراجعة الموجودات المصنفة ضمن بند الموجودات المعدة للبيع والتحقق من كافة إجراءاتها، ومن أن تصنيفها ضمن هذا البند تم وفقاً للشروط المنصوص عليها في معيار التقارير المالي الدولي IFRS5 (الموجودات غير المتداولة والمحتفظ بها برسم البيع والعمليات المتوقعة Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations)، ومن أنه قد تم إثباتها وفقاً لما أشار إليه المعيار وعلى المدقق التحقق من وقف اهتلاك هذه الموجودات ما دامت مصنفة ضمن هذا البند.

١٣- مراجعة الموجودات التي تم إعادة تصنيفها من موجودات معدة للبيع إلى موجودات ثابتة والتحقق من تطبيق الإجراءات المنصوص عليها في نفس المعيار IFRS5 لإعادة التصنيف.

١٤- مراجعة صحة إجراءات إعادة تقييم الموجودات الثابتة إن وجدت والتحقق من إظهار نتيجة التقييم كربح غير محقق ضمن حقوق الملكية إن كانت النتيجة ربحاً أو اظهارها ضمن قائمة الدخل إذا كانت النتيجة خسارة وذلك وفقاً لما أشار اليه المعيار المحاسبي الدولي IAS16،

والتحقق من إجراءات التقييم الدورية وفقاً لطبيعة الموجودات وفقاً إلى ما نص عليه المعيار الدولي.

١٥- التحقق من صحة الإفصاحات عن الموجودات الثابتة ضمن التقارير المالية الدولية والمرحلية وفقاً لما نصت عليه معايير المحاسبة الدولية أرقام IAS16 و IAS34 التقارير المرحلة (Interm Reports).

إجراءات تدقيق أعمال النقدية في الصناديق:

الجدول رقم (٤-٢) يبين ورقة عمل لاختبار أنظمة الرقابة الداخلية للنقدية في الصناديق:-

جدول (٤ -٢)

ورقة عمل لاختبار نظام الرقابة الداخلية

النقدية

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة
يتم حفظ النقد في قاصات حديدية			
القاصات الحديدية تخضع للرقابة الثنائية			
يوجد نظام للجرد الدوري للنقد			
يوجد نظام للجرد المفاجئ للنقد			
استلام وتسليم النقد بين المفوضين يتم بموجب مستندات توقع حسب الأصول			
تم تحديد سقوف للنقد يتم الاحتفاظ به			
يوجد آلية لمراقبة سقف النقد			
يوجد تعليمات محددة للتعامل مع حالات الزيادة والنقص في الصندوق			
يوجد تعليمات محددة لتبادل النقد بين الصناديق			
يتم حفظ النقد أثناء التداول بطريقة آمنة			

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة
تم فصل وظيفة أمين الصندوق عن الوظائف الأخرى			
تم التأمين على النقد			
يتم نقل النقد من داخل المؤسسة إلى الخارج بطريقة آمنة			
يتم توسيط حساب النقد في الطريق عند تناقل النقد			
يوجد آلية لمراقبة تصفية حساب النقد في الطريق			
يوجد تعليمات محددة للتعامل مع حسابات علاوات أمناء الصناديق			
يتم استخدام آلات لكشف تزييف العملات			
يوجد آلية لتزويد أمناء الصناديق بمعلومات العملات المزيفة.			
يتم استخدام آلات العد للنقد			
يوجد كفالات قانونية لأمناء الصناديق			
تتحقق الرقابة الثنائية على عمليات النقد			
يوجد تعليمات محددة للتعامل مع النقد التالف			
موقع أمناء الصناديق مناسب.			

الإجراءات العملية لتدقيق النقدية في الصناديق:

المقصود بالنقدية في الصناديق كافة الأوراق والمسكوكات النقدية سواء بالعملات المحلية أو الأجنبية إضافة إلى العهد المالية Petty Cash المفوضة للموظفين.

أولاً: الجرد والمطابقات:

١- يقوم فريق التدقيق بعمليات جرد للنقدية سواء في الصناديق الفرعية أو الخزنة الرئيسية ولكافة العملات المحلية والأجنبية، ومطابقة الموجود الفعلي من النقدية مع الأرصدة المحاسبية ضمن حسابات الأستاذ العام، ويفضل أن تتم هذه العملية بشكل فجائي حتى تعطي النتيجة المرجوة. وفي حال وجود أية فروقات يتم اعداد محضر جرد بذلك، ويتم الاحتفاظ بنسخة منه ضمن أوراق عمل فريق التدقيق.

٢- العمل على المطابقة ما بين السجلات الخاصة باستخدام النقدية مع الأرصدة المحاسبية الخاصة بالنقدية والوقوف على أسباب الفروقات إن وجدت.

٣- القيام بجرد عهد الموظفين والمسؤولين المالية سواء المصاريف النثرية أو طوابع أو أية عهد مالية أخرى ومطابقتها مع السجلات الخاصة بها والأرصدة المحاسبية لها ضمن حسابات الأستاذ العام والوقوف على أسباب أية فروقات إن وجدت.

٤- في حال قيام المؤسسات بصرف علاوات بدل مخاطرة لأمناء الصناديق يقوم المدقق بمطابقة أرصدة السجلات الخاصة بهذه العلاوات مع الأرصدة المحاسبية الخاصة بها ضمن حسابات الأستاذ العام.

ثانياً: سقوفات النقد:

في غالب الأحيان تقوم بعض المؤسسات وخاصة المؤسسات المالية بتحديد حد أدنى وحد أعلى من النقدية الواجب على الفروع والأقسام المعنية الاحتفاظ بها كمتطلبات للأمن والسلامة أو لمقتضيات التأمين على النقدية، وفي حال انتهاج المؤسسة لهذه السياسة فعلى المدقق تدقيق هذا الجانب كما يلي:

١- الاطلاع على قرارات الإدارة العليا المتعلقة بتحديد السقوف بحديها الأعلى والأدنى وتعديلاتها.
٢- مراجعة سقوفات النقد من خلال تدقيق أرصدة النقد اليومية، والتحقق من عدم وجود أي تجاوزات للحد الأعلى للسقوفات، وعدم انخفاض الحد الأدنى، وذلك عن السقوفات المحددة بموجب القرارات الإدارية المعتمدة.
٣- التحقق وفي حال وجود تجاوزات عن سقوف النقد المحددة أنه قد تم الحصول على الموافقة اللازمة من المستويات الإدارية المفوضة بموجب التعليمات واللوائح الداخلية.
٤- في حالة وجود تجاوزات عديدة لسقوفات النقد سواء السقف الأعلى أو الأدنى على المدقق القيام باجراء دراسة تحليلية لسقوف النقد وتجاوزاتها والوقوف على أسباب هذه الظاهرة ورفع التوصيات الملائمة بشأنها للإدارة العليا.

ثالثا: حساب النقد في الطريق:

حساب النقد في الطريق هو حساب رقابي وسيط يتم استخدامه للرقابة على حركة نقل النقد بين الفروع مع بعضها البعض، أو بين الفروع والإدارة الرئيسية، أو عند ارسال النقد إلى البنوك من قبل المؤسسات، ويتم اثبات المبلغ الذي يتم إرساله أو طلبه حسب واقع الحال على أن يتم تصفية هذا الحساب عند وصول النقد إلى الجهة المعنية.

ويعد هذا الحساب من الحسابات ذات الطبيعة الخطرة وعلى المدققين إيلاءه الاهتمام اللازم ومراجعة اجراءاته بكفاءة ودقة عالية وذلك وفقاً لما يلي:

١- طلب كشف حساب محاسبي لحساب النقد في الطريق خلال الفترة الخاضعة للتدقيق والتأكد من عدم وجود قيود عالقة لم يتم تصفيتها ضمن الحساب.
٢- في حالة وجود أية مبالغ عالقة لم يتم تصفيتها على المدقق متابعة صحة وقانونية قيد هذه المبالغ ثم المتابعة الحثيثة للوقوف على أسباب عدم تصفيتها.
٣- التحقق من صحة إجراءات تصفية حركات حساب النقد في الطريق، وأنها تمت وفقاً للتعليمات الداخلية والتحقق من أن قيود تصفية الحساب

تمت بعد ورود المستندات المؤيدة لاستلام أو تسليم النقدية للجهة المعنية. وعلى المدقق التأكد من الفوارق الزمنية بين تاريخ انشاء حركة النقد في الطريق وتاريخ تصفيته.

٤- الاطلاع على الكشوفات الرقابية اليومية الخاصة بحركات حساب النقد في الطريق والتحقق من قيام المسؤول المعني بالتوقيع بما يفيد الاطلاع عليها بعد التحقق من عدم وجود أية ملاحظات تستدعي المتابعة ، وفي حالة وجود أية ملاحظات هامة تستدعي الاهتمام التأكد من قيام المسؤول بالمتابعة اللازمة للتحقق منها ومعالجتها حسب الأصول.

رابعاً: حالات الزيادة والنقص في الصناديق:

وفقاً لنظام الرقابة الداخلية يجب القيام بالجرد الدوري سواء يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً حسب أنظمة وتعليمات المؤسسة ووفقاً لطبيعة عملها بحيث تتم عملية الجرد من مسؤولين بمستوى إداري معين ضمن الفرع أو القسم، وفي حالة وجود أية حالات زيادة أو نقص نتيجة الجرد الدوري يتم إبقاؤه ضمن الحسابات المحاسبية الخاصة بالفرع أو القسم ومعالجته وفقاً لما ورد في الأنظمة والتعليمات، كذلك تتطلب أنظمة الرقابة الداخلية وجود جرد مفاجئ على النقدية سواء من قبل وحدات رقابية معينة في الإدارة أو من خلال مسؤولي الفرع أو القسم ، وفي حالة وجود حالات زيادة أو نقص ايضاً يتم إثباتها محاسبياً ومعالجتها وفقاً للأنظمة والتعليمات الداخلية.

لذلك على المدقق الداخلي مراجعة حسابات الزيادة والنقص في الصناديق وفقاً لما يلي:-

١- طلب كشوفات حسابات الزيادة والنقص في الصناديق ومراجعتها والعمل على حصر حالات الزيادة والنقص التي تمت خلال الفترة الخاضعة للتدقيق.

٢- التحقق من إعداد محاضر جرد لكافة حالات الزيادة والنقص التي تم حصرها ومراجعة هذه المخاطر، والتأكد من اكتمالها لكافة البيانات والتواقيع اللازمة.

٣- مراجعة حالات الزيادة في الصناديق والتأكد أنه قد تم التصرف بمبالغ الزيادة وفقاً للتعليمات الداخلية المنظمة لهذا الجانب.

٤- في حالة وجود حالات لإعادة مبالغ الزيادة لعملاء أو موردين على

المدقق التحقق من توثيق عملية الإعادة، ومن أنه قد تم تطبيق كافة الإجراءات المنصوص عليها في تعليمات المؤسسة لمثل هذه الحالات.

٥- مراجعة حالات النقص التي تمت في الصناديق والتحقق من أنه قد تم معالجة هذه الحالات وفقاً للقرارات الإدارية المتخذة من قبل المسؤولين المفوضين، وكذلك التحقق من أن هذه القرارات تمت وفقاً للصلاحيات المفوضة لهم.

٦- التأكد من متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بخصوص حالات النقص، ومن أنه قد تم تنفيذها حسب الأصول.

٧- ضرورة قيام المدقق بدراسة تحليلية لحالات الزيادة والنقص لدى أمناء الصناديق والتحقق من مدى منطقيتها، وأنها ضمن الحدود والفترات المعقولة، وفي حالة وجود حالات نقص وزيادة متكررة ملفتة للنظر، وتتجاوز الحدود المنطقية لدى أحد أو بعض أمناء الصناديق سواء من حيث المبالغ أو تكرار العملية على المدقق الوقوف على الأسباب ورفع التوصيات الملائمة بشأنها للإدارة العليا.

خامساً: تداول وتناقل النقد:

على المدقق مراجعة إجراءات تداول النقد بين المفوضين بالنقد مثلاً التداول بين الصناديق الفرعية والخزنة الرئيسية أو تداول النقد بين أمين الصندوق الأصيل والبديل عند الإجازات أو عند الاستقالات أو ما شابه، وكذلك على المدقق مراجعة إجراءات تناقل النقد داخل وخارج المؤسسة وذلك وفقاً لما يلي:

١- مراجعة محاضر استلام وتسليم النقد بين الأصلاء والبدلاء أو بين المفوض بالخزنة الرئيسية وأمناء الصناديق الفرعيين والتحقق من اكتمالها لكافة البيانات والتواقيع اللازمة.

٢- مراجعة حركات تبادل النقد بين أمناء الصناديق الفرعية مع بعضهم البعض إذا سمحت التعليمات الداخلية بذلك والتأكد من أن عمليات التبادل تمت وفقاً للتعليمات المعتمدة، ومن أنه قد تم توثيقها بمستندات رسمية.

٣- مراجعة صحة إجراءات نقل النقد بين المؤسسة والجهات الخارجية الأخرى مثل الإدارة الرئيسية أو الفروع الأخرى أو أية جهة خارجية

أخرى، ومن أنها تمت ضمن ضوابط رقابية مناسبة وتوثيقها وفقاً لما ورد في الأنظمة والتعليمات المنظمة لهذا الجانب.

سادساً: العهد المالية للموظفين والمسؤولين:

بعض المؤسسات تقوم بصرف عهد نقدية لبعض المدراء أو المسؤولين أو الموظفين لشراء احتياجات خاصة بالمؤسسة مثل عهدة نثرية لشراء مواد ضيافة ومواد تنظيف مثلاً، أو سلف شراء طوابع، وتكون عادة هذه العهد مبالغها محدودة، ويتم تجديدها عند انتهائها وفقاً للأنظمة والتعليمات الداخلية للمؤسسة.

وعلى المدققين مراجعة هذه العهد وفقاً لما يلي:

١- إجراء الجرد اللازم للعهد المالية ومطابقتها مع السجلات الخاصة بها.

٢- مراجعة حركات الصرف التي تمت من هذه العهد والتحقق من أنها تمت وفقاً للأنظمة والتعليمات ووفقاً للصلاحيات المفوضة.

٣- التأكد من توثيق كافة عمليات الصرف التي تمت من العهد واستكمالها للتواقيع اللازمة.

٤- مراجعة إجراءات تصفية العهد المالية والتحقق من صحة إجراءات التصفية وصحة إجراء القيود المحاسبية اللازمة للتصفية.

٥- دراسة حالات تجديد العهد المالية للتأكد من صحة إجراءاتها ومراجعة إجراءات القيود المحاسبية اللازمة الخاصة بالتجديد، والتأكد من أن التجديد تم من خلال موافقة المستوى الإداري المفوض.

سابعاً: جوانب أخرى يتم مراجعتها أثناء تدقيق عمليات النقد:

١- التأكد من رفع التقارير الدورية الخاصة بالنقدية إلى الإدارة المعنية وفقاً لما هو منصوص عليه في التعليمات الداخلية ومراجعة هذه التقارير والتحقق من صحة إعدادها.

٢- في حالة وجود نقد تالف على المدقق التحقق من صحة إجراءات التعامل مع النقد التالف، وذلك وفقاً لما نصت عليه التعليمات المنظمة لهذا الجانب.

٣- التأكد من عدم وجود أي كشط أو حبر طامس أو شطب للبيانات

المستندية الرسمية والتقارير ما لم يكن موثقاً بتوقيع مفوضين بذلك.

٤- على فريق التدقيق التحقق من تطبيق الضوابط الرقابية الخاصة بالنقدية أثناء تواجدهم في مراكز العمل الخاضع للتدقيق من خلال التدقيق بالملاحظة.

٥- إعادة احتساب علاوة بدل المخاطر لأمناء الصناديق والتحقق من صحة احتسابها وفقاً لما ورد في التعليمات الخاصة بهذا الجانب.

٦- مراجعة إجراءات التعامل مع علاوات بدل مخاطر لأمناء الصناديق، ومن أن هذه الإجراءات تمت وفقاً للتعليمات خاصة ما يتعلق بإجراءات صرفها، أو تصفيتها عند انتهاء مهام أمين الصندوق، أو انتقاله إلى وظيفة أخرى وتسليمه لعهدته.

إجراءات تدقيق أعمال المشتريات

الجدول رقم (٤-٣) يشير إلى اختبار نظام الرقابة الداخلية للمشتريات:-

الجدول (٤ -٣)

ورقة عمل لاختبار نظام الرقابة الداخلية

المشتريات

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة
يوجد خط سنوية معتمدة لاحتياجات الشراء			
تم تحديد صلاحيات الشراء ضمن سقوفات معتمدة			
لا يتم الشراء إلا من خلال طلبات معتمدة وفق الصلاحيات			
تم اعتماد معايير معينة للموردين الذي يتم التعامل معهم			
يوجد سجل خاص بالموردين المعتمدين وفق المعايير الموضوعة من الإدارة ويتم تحديثه باستمرار			
لجان المشتريات تم اعتمادها بموجب قرارات رسمية من الإدارة			
وجود دوران مستمر لأعضاء لجان المشتريات في فترات متقاربة			
يوجد ترقيم متسلسل ومعتمد لأوامر الشراء			
وضع نماذج الشراء غير المستخدمة تحت الرقابة الثنائية			
وجود لجان استلام للمشتريات أو تعليمات محددة للاستلام للمشتريات ذات العهدة الشخصية أو الاستهلاكية			
يوجد تعليمات تنظم عملية الاستلام من حيث فحص المشتريات ومدى مطابقتها مع المواصفات وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة وجود اختلافات			
عملية تسجيل المشتريات في الدفاتر المحاسبية لا تتم إلا بعد اكتمال الدورة المستندية التي تنتهي باستلام البضاعة خالية من العيوب أو النقص			
ختم معاملات الشراء المسددة بخاتم مدفوع أو مسدد			

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة
الدفع للموردين من خلال الشيكات ما أمكن ذلك			
مراجعة معاملة الشراء كاملة قبل الصرف من قبل إحدى الوحدات الرقابية وعدم صرفها إلا بعد تأشير هذه الوحدة بسلامة الإجراءات			
الفصل في المهام بين موظفي المشتريات وبين مستلمي المشتريات			
الفصل في المهام بين موظفي المشتريات ومحاسبي المشتريات			
عدم ازدواجية عضوية لجان المشتريات ولجان الاستلام			

الإجراءات العملية لتدقيق أعمال المشتريات:

- مراجعة خطة الاحتياجات السنوية للمشتريات والتحقق من اعتمادها من قبل المفوضين بالموافقة وفقاً للوائح والتعليمات الداخلية، والتحقق من متابعة تنفيذها وفي حالة وجود انحرافات الوقوف على أسبابها والتوصيات بشأنها.
- **تدقيق عينة من معاملات الشراء التي تمت خلال الفترة الخاضعة للتدقيق والتحقق مما يلي:-**

١- أن عملية الشراء قد تمت بناء على طلبات مسبقة من قبل المسؤولين المفوضين، وأن الموافقة عليها تمت من قبل المفوضين بالصلاحية وفق الأنظمة واللوائح الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

٢- مراجعة أوامر الشراء والتأكد من أنها مستكملة لكافة البيانات الضرورية، وأنه قد تم التوقيع عليها من قبل كافة الأطراف التي يستلزم توقيعهم عليها.

٣- مراجعة صحة التوثيق من خلال التحقق من استكمال كافة الفواتير والمستندات والمحاضر التي تؤيد عمليات الشراء، وأنها معتمدة حسب الأصول من قبل المسؤولين المعنيين.

٤- مراجعة مستندات التوثيق مستندياً من كافة النواحي الشكلية والقانونية والموضوعية والتحقق أن كافة الفواتير والمستندات قد تم إصدارها باسم المؤسسة.

٥- التحقق من أن عملية الشراء قد تمت من خلال موردين معتمدين للمؤسسة وفقاً للمعايير المعتمدة والمعمول بها في المؤسسة حسب الأنظمة واللوائح الداخلية.

٦- التحقق من أن المشتريات تخص نشاط المؤسسة إذا كانت متعلقة ببضائع تتعامل بها المؤسسة، وفي حالة وجود أية مشتريات لا تخص النشاط الوقوف على أسبابها والتوصية بشأنها.

٧- التحقق من أن معاملات الشراء قد تم تدقيقها قبل الصرف من قبل الوحدة المعنية بذلك، ووجود ما يفيد القيام بعملية التدقيق.

تدقيق محاضر اجتماعات لجان الشراء للتأكد من قيامها بالدور المطلوب منها، بحيث يتم التحقق مما يلي:

١- اكتمال نصاب اللجنة عند دراسة عمليات الشراء.
٢- التوقيع على محاضر اجتماعات اللجنة من قبل كافة أعضاء اللجنة، وفي حالة وجود تحفظات يتم دراستها ومحاكمة أسبابها.
٣- أنه قد تم الفصل بين لجنة فض العروض (فتح المظاريف) ولجنة الشراء مع مراعاة عدم وجود ازدواجية لأي عضو من أعضاء اللجنتين.
٤- أن عدد العروض المقدمة للشراء تتوافق مع ما ورد في الأنظمة والتعليمات الداخلية.
٥- التحقق من أن العروض المقدمة تتوافق مع المواصفات الواردة في أوامر الشراء، والتي تم اعتمادها سابقاً من قبل المفوضين.
٦- التحقق من أنه قد تم دراسة العروض وإرساء الشراء على مورد معين مع بيان المعايير التي تم الاستناد إليها في إحالة أمر الشراء.
٧- ضرورة التحقق من وجود موافقة من قبل المسؤول المفوض على توصيات اللجنة.
٨- مراجعة اتفاقية الشراء المبرمة مع المورد للتحقق من مطابقتها للشروط المتفق عليها، وأنها تمت بمعرفة المستشار القانوني للمؤسسة.

تدقيق إجراءات استلام المشتريات بحيث يتم التحقق مما يلي:

١- التأكد من استلام المشتريات من قبل الجهات المفوضة، وذلك من خلال مراجعة محاضر الاستلام والتحقق من اكتمالها لكافة البيانات والتواقيع اللازمة من قبل المفوضين بالاستلام.
٢- التحقق من أن المشتريات المستلمة وفق محاضر الاستلام مطابقة للمواصفات الواردة في اتفاقية الشراء مع المورد.
٣- في حالة وجود مشتريات تتطلب خبرات فنية لاستلامها التحقق من أنه قد تم الاستعانة بالجهات المعنية داخل المؤسسة، أو الاستعانة

بمستشارين خارجيين عند الاستلام وبموجب موافقات رسمية من الإدارة العليا.

تدقيق الإجراءات المحاسبية لعمليات الشراء وفقاً لما يلي:

١- التحقق من أن عملية الدفع للمورد لم تتم إلا بعد تاريخ استلام البضاعة خالية من أي نقص أو عيب وتزويد الدائرة المالية بنسخة عن المحضر.

٢- التأكد من صحة اجراء القيود المحاسبية وتوجيهها إلى الحسابات الصحيحة.

٣- مراجعة حساب الأستاذ المساعد للمشتريات ومطابقته مع معاملات الشراء التي تمت بحيث يتم التأكد من وجود توثيق لكل مبلغ شراء مثبت ضمن حساب الأستاذ المساعد.

٤- ضرورة إرسال شهادات تأييد لبعض حسابات الموردين للحكم على صحة الأرصدة في دفاتر المؤسسة كإحدى قواعد ممارسة العناية المهنية اللازمة.

- مراجعة حالات رد المشتريات والتحقق من صحة إجراءاتها والتركيز بشكل كبير على حالات رد الشراء التي تمت بعد اعداد البيانات المالية مباشرة.
- التحقق من تطبيق الضوابط الرقابية الخاصة بفصل المهام فعلياً، ووفقاً لما وردت في ورقة عمل اختبار نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالمشتريات.

الإجراءات العملية لتدقيق الاستثمارات المالية – المساهمات في الشركات:

- طلب كشف بكافة الاستثمارات في أسهم الشركات يبين عدد الأسهم وكلفة السهم ومبلغ الاستثمار وتاريخه مصنفاً حسب الشركات والقطاعات.
- تدقيق أي استثمارات جديدة تمت خلال الفترة التي تخضع للتدقيق، والتحقق من أنها تمت وفقاً لدراسة تبين جدوى الاستثمار بحث يقوم

المدقق بتقييم نتائج هذه الدراسة خاصة، وأن القرار بني على هذه الدراسة.

- التحقق من وجود قرار على الاستثمار من المسؤول المفوض حسب التعليمات واللوائح الداخلية.
- التحقق من أن القسم المعني في إدارة الاستثمار يقوم بإرسال تأييدات للشركات المستثمر بها لتأييد صحة الاستثمارات وعوائدها إن وجدت، وفي حالة وجود حالات غير متطابقة التأكد من قيام القسم برفع تقرير إلى الإدارة بذلك بعد دراسة الأسباب مشفوعاً بالتوصيات اللازمة بحيث يتم متابعة القرار على هذا التقرير.
- التحقق من قيام إدارة الاستثمار برفع تقارير دورية وحسب ما نصت عليه اللوائح والتعليمات الداخلية عن المساهمات وعوائدها إلى الإدارة العليا بحيث ترفع هذه التقارير بشكل دوري وفقاً لما نصت عليه التعليمات وتتضمن أوضاع المساهمات وعوائدها وأي مخططات بشأنها إن وجدت.
- التحقق من قيام إدارة الاستثمار بطلب التقارير المالية السنوية للشركات المساهم بها من قبل المؤسسة ودراستها وتحليلها وفق أدوات التحليل المالي المعتمدة عالمياً بحيث يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها ورفع تقارير للإدارة تتضمن نتائج التحليل وتوصياتهم بشأنها والتحقق من متابعة القرارات على هذه التقارير.
- التحقق من قيام إدارة الاستثمار بدراسة فرص استثمارية مقترحة وتقييمها ضمن دراسات تفصيلية ورفع تقارير للإدارة بشأن الاستثمار بها إذا جاءت نتائج الدراسة جدوى الاستثمار بها.
- التحقق من قيام إدارة الاستثمار بمتابعة الشركات المستثمر بها لتحصيل أرباح المساهمات التي تقرر توزيعها إن وجدت والتحقق من تسجيلها ضمن إيرادات المؤسسة.
- التحقق من قيام إدارة الاستثمار بمتابعة حركة تداول الأسهم اليومية في البورصة للشركات المستثمر بها ولها أسهم يتم تداولها في السوق المالي بحيث يتم رفع تقارير دورية حسب التعليمات المنظمة لهذا الجانب تشير إلى تقلبات الأسعار إذا كانت ضمن المعدل الطبيعي للتذبذبات، أما إذا كان التذبذب في سعر أحد الأسهم كبيراً جداً في الانخفاض يرفع تقرير فوري للإدارة العليا بشأنه مشفوعاً بالتوصيات المناسبة.

- التحقق من قيام إدارة الاستثمار بحضور اجتماعات الجمعيات العمومية العادية وغير العادية للشركات المستثمر بها ورفع تقارير إلى الإدارة العليا يتضمن نتائج الاجتماعات.
- على المدقق دراسة حالات بيع أو تصفية الاستثمارات التي تمت خلال فترة التدقيق إن وجدت، والتحقق من أنها تمت وفقاً للأنظمة والتعليمات، ومن أنه تم الموافقة عليها من قبل صاحب الصلاحية المفوض حسب اللوائح والتعليمات الداخلية.
- على المدقق أن يقوم بإجراءات تقييم شامل للمحفظة الاستثمارية بحيث يتحقق من مدى توافق هذه الاستثمارات مع التعليمات إن وجدت، ومن توافقها مع السياسة الاستثمارية من حيث الشروط المنصوص عليها في السياسة، وكذلك مدى توافقها مع سقوف المخاطر المحددة في السياسة الاستثمارية والأنظمة والقوانين.
- ضرورة قيام المدقق بتقييم تركزات المخاطر ضمن الاستثمارات المالية، والتأكد من عدم وجود تركزات قطاعية أو مكانية.

التوثيق من خلال أوراق العمل

يجب على المدققين الداخليين توثيق نتائج التدقيق التي تم التوصل إليها خلال قيامهم بتنفيذ المهام، وقد أوردت المعايير المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA ضرورة التوثيق ضمن أوراق عمل يقوم المدقق الداخلي بإعدادها، وفيما يلي أبرز ما ورد في المعايير:-

١- معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٣٠٠:

يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.

٢- معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٣١٠:

يجب على المدققين الداخليين تحديد معلومات كافية وموثوق بها وذات صلة ومفيدة لتحقيق أهداف المهمة.

٣- معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٣٣٠:

يجب على المدققين الداخليين توثيق معلومات كافية وموثوقة وذات صلة ومفيدة لدعم استنتاجات ونتائج المهمة.

مما سبق يتضح بأنه يتوجب على المدققين الداخليين توثيق نتائج أعمالهم من خلال أوراق العمل.

تعريف أوراق العمل:

أوراق العمل هي كافة الوثائق الناتجة عن الإجراءات التي قام بها المدقق الداخلي خلال مهمة التدقيق والتي تشكل أساساً لتوثيق المهمة.

أهمية أوراق العمل:

على الرغم من أن اعداد أوراق العمل يستغرق وقتاً من المدقق الداخلي ليس بالقليل، ولكن لهذه الأوراق أهمية كبيرة نلخصها بما يلي:-

١- تشكل أوراق العمل دعم لملاحظات التدقيق الداخلي:

قد تتعرض ملاحظات التدقيق الداخلي للطعن خاصة من قبل الجهات التي تم التدقيق لديها، وقد يكون هناك إصرار من قبل مسؤولي مركز العمل الخاضع للتدقيق بأنه لا يوجد مخالفات أو تجاوزات كما وردت في ملاحظات المدقق، هنا لا يكون المدقق مقنعاً برؤيته الشخصية ما لم تكن المخالفة أو الملاحظة موثقة بصور عن المستندات الواردة فيها المخالفة، أو الاستناد إلى نصوص تعليمات أو إجراءات واضحة تم مخالفتها، وبالتالي تشكل دليلاً قوياً لا يقبل مجالاً للشك بملاحظات المدقق.

٢- تشكل أوراق العمل أساساً لتوثيق مدى تحقيق أهداف المهمة التي كلف بها فريق التدقيق:

من خلال الرجوع إلى أوراق العمل يستطيع مسؤولي التدقيق التحقق من التزام المدققين بتنفيذ المهام التي تم تكليفهم بها وفقاً لأهداف المهمة التي تم تحديدها لهم ضمن خطة المهمة التي تم اعتمادها بشكل مسبق من قبل مسؤولي التدقيق الداخلي.

٣- أوراق عمل المدقق الداخلي توفر أساساً لتقييم جودة نشاط التدقيق الداخلي وفقاً لبرنامج تحسين الجودة.

تعتبر أوراق العمل من أهم الضوابط الرقابية لنشاط التدقيق الداخلي، ومراجعتها من قبل مسؤولي التدقيق الداخلي تحدد مدى جودة العمل الذي تم القيام به من قبل فريق التدقيق، ونتائج هذا التقييم تساعد مسؤولي التدقيق الداخلي في توجيه المدققين الداخليين بحيث تقود إلى تعزيز الجوانب الإيجابية التي تمثلها نقاط القوة وتقديم توجيهات بالتطوير والتحسين للجوانب السلبية التي أظهرتها مراجعة أوراق العمل.

٤- تزود أوراق العمل دعم أمام جهات خارجية في حالات محددة مثل الجهات القضائية وشركات التأمين على سبيل المثال:

بعض الأحيان وفي حالات حدوث احتيال في غالب الأحيان يتم تحويل الموضوع إلى الجهات القضائية، وقد تطلب هذه الجهات تقارير وأوراق عمل المدققين الداخليين للتحقق من جوانب معينة، وكذلك شركات التأمين تقوم

بالاطلاع على أوراق عمل المدققين الداخليين أثناء قيامهم بتقييم الوضع التأميني لحالات احتيال حصلت في المؤسسة وتستلزم دفع قيمة التأمين، لذلك عدم وجودها أو ضعفها قد يضعف موقف المؤسسة قضائياً أو تأمينياً.

٥- تشكل أساساً لتقييم الكفاءة المهنية للمدققين الداخليين:

تشكل أوراق العمل احدى أهم المعايير التي يستند اليها مسؤولي التدقيق الداخلي في تقييم الكفاءة المهنية للمدققين الداخليين.

٦- أوراق العمل تعتبر مرجعية لعمليات التدقيق اللاحقة:

على المدققين الذين يكلفون بمهمة معينة الرجوع إلى أوراق عمل المهام السابقة التي تم تنفيذها، حيث تعتبر بالنسبة لهم خارطة طريق تساعدهم في تنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية كبيرة.

أنواع أوراق العمل:

تشمل أوراق عمل المدقق الداخلي كافة إجراءات التوثيق التي تخص المهمة ابتداءً من التخطيط وعمليات التنفيذ الميداني، وكذلك تشمل أوراق العمل النتائج التي تم التوصل إليها أي الملاحظات التي تم تسجيلها خلال فترة تنفيذ المهمة.

وتختلف أوراق العمل التي يتم إعدادها من مؤسسة إلى أخرى وكذلك من مهمة إلى أخرى حسب طبيعة المهمة، ولكل مؤسسة استراتيجياتها وسياساتها الخاصة بأوراق العمل والنماذج التي تقوم باستخدامها.

وفيما يلي أمثلة على أكثر أنواع أوراق العمل شيوعاً في الاستخدام لدى دوائر التدقيق الداخلي:-

١- وثائق التخطيط:

كل مهمة يتم تنفيذها يتم اعداد خطة مسبقة لها قبل التنفيذ وفقاً لما ورد في معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٢٠٠، وهذه الخطة تحتوي على معلومات معينة تم الإشارة إليها في المعيار، وسوف يتم الإشارة اليها تفصيلاً في الفصل السابع من هذا الكتاب، ويجب اعتمادها من قبل مدير التدقيق الداخلي أو من

يفوضه.

هذه الخطة ووثائقها تعتبر أول ورقة ضمن أوراق عمل المدقق الداخلي.

٢- الفحوصات والعينات التي تم دراستها أثناء تنفيذ المهمة:

وتشمل كافة العينات التي تم دراستها خلال التنفيذ موضحاً فيها النشاط التي تم مراجعته ونسبة العينة التي تناولها سواء على شكل عينة زمنية، مثال ذلك مراجعة المصاريف خلال الفترة من ٢/١ – ١٠/٣١، أو عينات إفرادية مثال ذلك مراجعة الحسابات التالية، ويتم وضع أرقامها ويفضل هنا أن يتم الإشارة إلى نسبة العينة التي تم مراجعتها من إجمالي معاملات المجتمع الذي خضع للتدقيق.

إضافة إلى إرفاق أية كشوفات أو تقارير تم الاستعانة بها أثناء اختيار العينة.

٣- قوائم الفحص واستبانات اختبار الضوابط الرقابية ومصفوفات المخاطر:

حسب ما يتم استخدامه لدى دوائر التدقيق الداخلي من الوثائق أعلاه يتم وضعه ضمن أوراق العمل، فقد يتم استخدام قوائم الفحص على شكل Check List أو قوائم اختبار الرقابة الداخلية أو اختبار الضوابط الرقابية أو أي أوصاف أخرى للفحص، واختبار الضوابط الرقابية يتم الاحتفاظ بها ضمن أوراق العمل.

٤- وسائل التعزيز:

في حالة قيام فريق التدقيق بإرسال مصادقات إلى جهات خارجية مثل البنوك أو عملاء الذمم المدينة مثلاً لتعزيز أرصدة في دفاتر المؤسسة، يجب الاحتفاظ بنسخ من هذه المصادقات أو قائمة بالحسابات التي تم تعزيز أرصدتها ضمن أوراق العمل.

٥- الوثائق الناتجة عن إجراءات التدقيق التحليلية:

تشمل كافة الاختبارات والتحليلات التي يقوم بها فريق التدقيق ضمن إجراءات التدقيق التحليلية، وعلى سبيل المثال اجراء مقارنات بين فترات زمنية، أو مقارنات لفروع متشابهة، أو مقارنات لبنود الموازنات التقديرية، أو

استخدام نماذج تحاليل مالية للربط بين البيانات المالية، أو أي دراسات، أو تحاليل يقوم بها المدقق الداخلي ضمن هذا الإطار يتم ادراجها ضمن أوراق العمل.

٦- شهادات وإقرارات الإدارة:

وتشمل أية تقارير أو شهادات داخلية قام المدقق الداخلي بالاعتماد عليها كدليل إثبات، مثال ذلك محاضر لجان جرد أصول أو نقدية أو قرارات معينة ... الخ.

٧- استشارات قانونية:

قد يلجأ المدقق الداخلي إلى طلب استشارة قانونية لأحد جوانب العمل أثناء تنفيذ المهمة، في هذه الحالة يجب الاحتفاظ بوثيقة الاستشارة ضمن أوراق العمل.

٨- آراء الدوائر التنفيذية المعنية:

بعض الأحيان وفي ظل عدم وجود إجراءات تعالج نشاط أو موضوع معين أو وجود غموض في إجراءات العمل التي تنظم جانب معين يقوم المدقق الداخلي بإرسال طلب توضيح إلى الإدارة المعنية بالموضوع لتوضيح الغموض، أو بيان رأيهم في جانب لم تتعرض له الإجراءات وبحاجة إلى الرأي به حتى يتم الحكم على سلامة الاجراء، مثال ذلك أن هناك جانب خاص بالأمور المالية لدى أحد الفروع وإجراءات الإدارة المالية غير واضحة بخصوصه بإمكان المدقق الاستيضاح من الإدارة المالية.

٩- المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات أو الاجتماعات أو إفادات الموظفين:

في حالة قيام المدقق الداخلي بالحصول على معلومات من خلال المقابلات مع موظفين معينين أو من خلال اجتماعات تتم لمناقشة مواضيع معينة عليه أن يقوم بتوثيقها إما من خلال محاضر اجتماع أو إفادات والاحتفاظ بها ضمن أوراق العمل.

١٠- وثائق تم الاستناد إليها أثناء تنفيذ المهام:

مثـال ذلـك وصـف وظيفـي أو قـرار مجلـس إدارة، أو قـرار مـدير عـام ويختص بدليل إثبات في بعض الملاحظات يتم توثيق نسخة منـه ضمن أوراق العمل.

١١- نسخ من عقود أو اتفاقيات:

في حالة الاستناد في أدلة الاثبات إلى عقود، أو اتفاقيات يتم الاحتفاظ بنسخ منها ضمن أوراق العمل.

١٢- صور فوتوغرافية:

في حالة اعتماد دليل اثبات كصور فوتوغرافية يتم الاحتفـاظ بهذه الصـور ضمن أوراق العمل.

١٣- مستندات أدلة الاثبات:

وتشمل الوثـائق والمستندات التـي تشكل دليـل إثبـات للملاحظـات التـي تـم اثباتها من قبل فريق التدقيق فمثلاً في حالـة وجـود مستند تم تنفيذه دون وجـود توقيع للمدير المفوض على متن المستند يتم الاحتفـاظ بنسخة منـه ضمن أوراق العمـل، أو فـي حالـة تجـاوز المـدير المسـؤول لصـلاحيته فـي جانـب معـين كالمصروفات مثلاً يتم تصوير المستندات التي يوجد بها التجاوز.

١٤- وثائق تتعلق بإدارة العمل:

مثال ذلك جداول توزيع العمل أو تخصيص الموارد ... الخ.

١٥- مسودات التقارير:

فـي حالـة انتهـاج إدارة التـدقيق الـداخلي أسـلوب مسـودات التقريـر فـي الحصـول علـى ردود الجهـات الخاضـعة للتـدقيق علـى ملاحظـات التـدقيق يـتم الاحتفـاظ بنسـخ المسـودات متضـمنة ردود الجهـات الخاضـعة للتـدقيق ضـمن أوراق العمل.

١٦- نماذج أوراق عمل نتائج مهام التدقيق:

في حالة قيام إدارة التدقيق الداخلي بانتهاج أسلوب الرد الميداني أولاً بأول على ملاحظات مهام التدقيق من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق من خلال استخدام نماذج لأوراق عمل معينة يستخدمها المدققون الداخليون في اثبات الملاحظات واستيفاء الردود عليها، وعلى المدققين الداخليين الاحتفاظ بهذه الوثائق ضمن أوراق العمل.

١٧- معوقات أثناء تنفيذ المهمة Scope Limitation:

على المدقق الداخلي أن يوثق ضمن أوراق العمل أية معوقات حدثت أثناء تنفيذ المهمة مثال ذلك عدم استكمال تنفيذ المهمة ضمن كامل النطاق، أو عدم تزويده بمعلومات معينة تم طلبها من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق، أو عدم تمكنه من القيام بعملية جرد للمخازن بسبب وجود قيود من قبل الجهة المدقق عليها. ويجب أن يتم استشارة مدير التدقيق الداخلي قبل اثبات هذه المعلومات، حيث إنه من المحتمل أن يقوم مدير التدقيق الداخلي باتخاذ إجراءات مناسبة تزيل صفة القيد على هذا التصرف، وبالتالي يتم حل الموضوع.

١٨- أية مراسلات أخرى تمت خلال مراحل عملية التدقيق ويرى فريق التدقيق ضرورة إضافتها إلى أوراق العمل.

إرشادات اعداد أوراق العمل:

أشار دليل سوير للمدققين الداخليين في المجلد الثاني ـ عمليات وأساليب التدقيق الداخلي ـ إلى مجموعة من الإرشادات لإعداد أوراق العمل بحيث تكون سهلة الفهم ومكتملة ومهنية. وفيما يلي أهم المميزات التي تم الإشارة اليها:-

١- أوراق العمل سهلة الفهم:

يجب أن تكون أوراق العمل واضحة ومفهومة لأي شخص يقوم بقراءتها بحيث لا تحتمل التفسير لأكثر من شخص، بمعنى إذا قرأها أكثر من شخص لا يتم الاختلاف عليها، وهذا يتطلب من المدققين صياغتها بطريقة واضحة وسهلة ومختصرة ومكتملة.

٢- ذات علاقة بمهمة التدقيق:

يجب أن تكون كافة أوراق العمل المحتفظ بها تخص المهمة التي تم تنفيذها ولها علاقة مباشرة بأهداف التدقيق الخاصة بالمهمة.

٣- ترقيم وتوقيع أوراق العمل:

يجب أن يتم ترقيم أوراق العمل ضمن إجراءات معتمدة لدى إدارة التدقيق الداخلي والتوقيع على كل ورقة عمل من قبل المدقق الداخلي وإثبات تاريخ على كل ورقة عمل.

٤- ترتيب وفهرسة أوراق العمل:

ينبغي استخدام ترتيب منطقي لأوراق العمل بحيث يتم ترتيبها بطريقة تجعلها موازية لبرنامج التدقيق، ويجب أن يتم ادراج كل موضوع مستقل في قطاع منفصل، وإعداد فهرس لها، الأمر الذي يسهل عملية الرجوع إليها عند الحاجة.

٥- الحفاظ على بساطة المصطلحات:

يجب أن تكون أوراق العمل سهلة الفهم بحيث يتم تجنب المصطلحات الفنية المعقدة، وإذا اضطر المدقق إلى استخدام مثل هذه المصطلحات عليه أن يتم توضيحها بشكل مختصر.

٦- مرجعية ورموز أوراق العمل:

تحتوي كل ورقة عمل في الغالب على ما يلي:-

- عنوان النشاط الذي تم تدقيقه.
- الرقم المرجعي للمهمة.
- علامات التصحيح والرموز إذا كانت مستخدمة لدى إدارة التدقيق.
- تاريخ إعداد أوراق العمل.
- كل ورقة عمل يجب أن تحمل توقيع المدقق.
- الرقم المرجعي لورقة العمل.
- مصادر المعلومات التي تحتوي عليها الورقة.

الجوانب التنظيمية لأوراق العمل:

وفقاً لما ورد في الإرشادات التطبيقية لمعيار التدقيق الدولي رقم ٢٣٣٠ فإن مدير نشاط التدقيق الداخلي هو المسؤول عن وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بأوراق العمل لمختلف مهام التدقيق التي يتم تنفيذها.

لذلك يفضل أن يتم وضع دليل مكتوب ومعتمد من مدير نشاط إدارة التدقيق الداخلي يبين فيه الإجراءات المتعلقة بإعداد وتنظيم أوراق العمل واجراءات التعامل معها بحيث تغطي أوراق العمل الواجب إعدادها، وطريقة الحصول عليها وإجراءات ترقيمها وفهرستها ومحتوياتها الرئيسية ... الخ.

أما المعايير ارقام ٢٣٣٠ A1 و ٢٣٣٠ A2 فقد أشارت إلى حماية أوراق العمل وإجراءات تداولها. حيث نص المعيار ٢٣٣٠ A1 على ما يلي:-

يجب أن يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي بالتحكم بمراقبة مسألة الحصول، أو الاطلاع على سجلات المهام، ويجب أن يحصل على موافقة الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني عند الاقتضاء وذلك قبل تمكين جهات خارجية من الاطلاع على وثائق المهمة.

أما المعيار ٢٣٣٠ A2 فقد نص على ما يلي:

يجب أن يحدد مدير نشاط التدقيق الداخلي قواعد الاحتفاظ بوثائق المهمة، وذلك بغض النظر من الوسائل المستعملة لتخزين هذه الوثائق، ويجب أن تكون هذه القواعد منسجمة مع توجهات المؤسسة وأية متطلبات تشريعية أو متطلبات

أخرى في هذا الصدد.

يتضح مما سبق أن مدير نشاط التدقيق الداخلي هو المعني بحماية أوراق عمل التدقيق الداخلي، وفيما يلي أهم الجوانب التي يجب أخذها بالاعتبار فيما يتعلق بالاحتفاظ بأوراق العمل وحمايتها وإجراءات تداولها وفقاً لما ورد في الإرشادات التطبيقية لمعايير التدقيق الداخلي ووفقاً لأفضل الممارسات العالمية في هذا الجانب:-

١- ملكية أوراق العمل تعود للمؤسسة، ولكن مكان الاحتفاظ بها هو موقع إدارة التدقيق الداخلي ومدير نشاط التدقيق الداخلي مسؤول عن حفظها وحمايتها.

٢- الإجراءات المتعلقة بحفظ أوراق العمل وإجراءات تداولها والأساليب المستخدمة لحمايتها يجب أن يتم إدراجها ضمن سياسات وإجراءات مكتوبة ومعتمدة.

٣- إجراءات الحفظ والحماية لأوراق عمل التدقيق تنطبق على النوعين سواء الوثائق الورقية أو الالكترونية.

٤- عملية الاطلاع على أوراق العمل تتم فقط للجهات والأشخاص المفوضين ومدير نشاط التدقيق الداخلي مسؤول عن اتاحة الاطلاع على أوراق العمل للمفوضين فقط.

٥- يجب أن توضح سياسات التدقيق الداخلي من هو المسؤول في المؤسسة عن ضمان مراقبة وأمان سجلات ووثائق النشاط التي يمكن اتاحة المجال بالاطلاع عليه للأطراف الداخلية أو الخارجية، وكيف يتم التصرف إزاء الطلبات المقدمة للاطلاع على تلك السجلات، وطبعاً هذه السياسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عمل المؤسسة والممارسات المتبعة في القطاع التي تنتمي اليه المؤسسة وامتيازات الاطلاع التي تكفلها القوانين المعمول بها.

٦- إذا تطلب الأمر اطلاع الإدارة أو أي جهة داخلية من وحدات المؤسسة على أوراق عمل التدقيق بهدف معرفة، أو شرح ملاحظات، أو توصيات خاصة بالمهمة التي تم تنفيذها لدى القسم، أو الوحدة، أو لأي أغراض أخرى تختص بالعمل يتم اطلاعهم شريطة موافقة مدير نشاط التدقيق الداخلي على ذلك.

٧- يجب أن تتم موافقة مدير نشاط التدقيق الداخلي على اطلاع المدققين

الخارجيين على أوراق عمل مهام التدقيق الداخلي.

٨- إذا تطلب الأمر اطلاع جهات خارجية على أوراق عمل التدقيق الداخلي لظروف معينة، مثال ذلك المحاكم، أو شركات التأمين مثلاً على مدير نشاط التدقيق الداخلي الحصول على موافقة الإدارة العليا والمستشار القانوني على ذلك قبل السماح بالاطلاع على هذه الوثائق.

٩- نظراً لاختلاف المتطلبات والاشتراطات القانونية الخاصة بأوراق العمل بين الدول، لذلك وعندما يكون هناك طلب محدد بشأن أوراق عمل مهمة تدقيق محددة قد يطلب بناء على إجراءات قانونية جارية على مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يعمل مع المستشار القانوني في تعاون وثيق لاتخاذ قرار ما الذي يتم تقديمه من أوراق عمل المهمة المعنية.

١٠- على مدير نشاط التدقيق الداخلي مراعاة أن تكون السياسات المكتوبة الخاصة بأوراق العمل تفي باحتياجات المؤسسة والاشتراطات القانونية السائدة في البلد التي تعمل فيه المؤسسة.

١١- فيما يلي أهم الجوانب التي يجب أن يتم تضمينها في سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي بخصوص أوراق عمل مهام التدقيق:

أ- تحديد الوثائق التي يجب تضمينها في أوراق العمل ومحتوى وشكل هذه الوثائق.

ب- كيف يتصرف المدققون الداخليون إزاء ملاحظات التدقيق.

ج- مدة الاحتفاظ بأوراق العمل مع الأخذ بالاعتبار احتياجات المؤسسة والمتطلبات القانونية.

د- تحديد المسؤول عن مراقبة وتأمين سلامة وثائق التدقيق الداخلي.

هـ- تحديد المفوض بمنح حق الاطلاع أو الحصول على أوراق عمل التدقيق، وكيف يتم التصرف في حال وجود طلبات بالاطلاع أو الحصول على أوراق العمل.

و- كذلك يجب أن تتضمن السياسة الخاصة بمنح حق الاطلاع على وثائق التدقيق ما يلي:

- حسم مشاكل الحصول أو الاطلاع على أوراق العمل.

- توجيـه مـوظفي التـدقيق الـداخلي نحـو المخــاطر المتعلقــة بالحصول أو الاطلاع على نتائج أعمالهم.
- تحديد من هـي الجهـات التـي يحـق لهـا الاطـلاع علـى أوراق العمل أو الحصول عليها.

١٢- يفضـل أن تكـون أوراق عمـل التـدقيق الـداخلي فـي عهـدة موظـف أو مسؤول معين في إدارة التدقيق الداخلي، ويتم من خلالـه توثيق تـداول أوراق العمـل بعـد الحصـول علـى الموافقـة اللازمـة وفـق مـا تـم بيانـه سابقاً.

١٣- في حالة أن أوراق العمل الكترونيـة يتوجـب علـى مـدير نشـاط التـدقيق الداخلي اتخاذ الإجراءات اللازمة لحمايتها وذلك بالتنسيق مـع الجهـات المعنية

إجراءات مراجعة أوراق العمل:

إن مراجعة أوراق العمـل هـي جـزء مـن الـدور الاشـرافي علـى تنفيذ مهـام التدقيق، هذا وقد نص معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٣٤٠ علـى موضـوع الاشراف حيث أشار إلى ما يلي:-

يجـب الإشـراف علـى مهـام التـدقيق بالشـكل المناسـب، بمـا يكفـل تحقيـق أهدافها وتأكيد جودتها وتطوير طاقم العمل.

أما تفسير المعيار فأشار إلى ما يلي:-

نطاق الإشراف يعتمد على مهارة وخبرة المدققين الـداخليين ودرجـة تعقيد مهمـة التـدقيق، ويضـطلع مـدير نشـاط التـدقيق الـداخلي بالمسـؤولية العامـة عـن الإشراف على مهمة التدقيق سواء تم أداؤهـا مـن قبـل نشـاط التـدقيق الـداخلي أو لأجله، لكن يجوز لـه تعيين أعضـاء من نشاط التدقيق الداخلي ذوي الخبـرة لأداء عملية التدقيق، ويتم توثيق وحفظ الإثباتات المناسبة الدالة على إتمام الإشراف.

هـذا ومـن خـلال الإرشـادات التطبيقيـة لمعـايير التـدقيق الـداخلي، ووفقـاً لأفضل الممارسات في مجال التدقيق الـداخلي، فـإن نطـاق الاشـراف علـى مهـام التـدقيق الـداخلي يبـدأ مـن مرحلـة التخطـيط ويستمر طـوال فتـرة التنفيـذ وانتهـاء بالنتائج. وفيما يلي النطاق الذي يغطيه الإشراف:-

- ان مهمة التدقيق تم إيكالهـا إلـى فريـق تـدقيق يتمتـع بالمعرفـة والمهـارة اللازمة لإنجاز هذه المهمة.

- الموافقة على خطة المهمة وتقديم التوجيهات اللازمة أثناء التخطيط.
- متابعة مدى تطبيق البرنامج المعتمد للمهمة والموافقة على أية تعديلات أو تغييرات في البرنامج المعتمد.
- دراسة أوراق العمل والتحقق من أنها تؤيد بشكل وافي الملاحظات والاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها فريق التدقيق.
- دراسة التقارير الخاصة بالمهمة والتحقق من أنها تتمتع بالصفات المنصوص عليها في المعايير من حيث الدقة، والموضوعية والوضوح والاختصار وأنها تحتوي على توصيات بناءة وتم تقديمها في الوقت المناسب.
- يتم التحقق من أن أهداف المهمة قد تم تحقيقها.
- إتاحة المجال أثناء الإشراف لتطوير مهارات ومعارف المدقق وتنمية قدراته.

من يراجع أوراق العمل:

مدير نشاط التدقيق الداخلي مسؤول عن دراسة ومراجعة أوراق العمل، وله أن يفوض من يراه مناسباً للقيام بهذه المهمة.

وفيما يلي الجوانب التي يجب تقييمها أثناء دراسة أوراق العمل:-

١- يتم التحقق من قيام فريق التدقيق بتنفيذ كافة الإجراءات المطلوبة وفقاً لبرنامج التدقيق المعتمد، وبالتالي يتم التأكد من أن أهداف المهمة قد تم تحقيقها.

٢- يتم التأكد من اكتمال أوراق العمل، ومن أنها تقدم تأييداً وافياً لنتائج المهمة وتوصياتها.

٣- أن كل أوراق العمل قد تم التوقيع عليها من قبل المدقق، وتم إثبات التاريخ على كل ورقة عمل.

٤- التحقق من أن أوراق العمل، قد تم ترقيمها وفقاً للطريقة المعتمدة لدى إدارة التدقيق الداخلي، وكذلك تم تصنيفها وفهرستها حسب الأصول بما يسهل الرجوع اليها.

٥- تقييم مدى وضوح أوراق العمل وأنها سهلة الفهم ولا يوجد غموض قد يكون عائقاً أمام الآخرين في فهمها.

٦- في حالة وجود معوقات خاصة بتنفيذ المهمة ضمن أوراق العمل، على مدير التدقيق الداخلي أن يقوم بمراجعتها وتقييمها واتخاذ القرار الملائم بشأنها.

٧- من خلال مراجعة أوراق العمل يتم التحقق من قيام المدقق الداخلي بممارسة العناية المهنية اللازمة بخصوص النتائج التي تم التوصل اليها، فمثلاً إذا قام المدقق الداخلي بتسجيل ملاحظات هامة على حساب المؤسسة لدى أحد البنوك، فالعناية المهنية تقتضي من المدقق الداخلي الإشراف على إرسال رسائل تأييد إلى البنك للوقوف على صحة الحركات والأرصدة وهذا سوف يتضح من خلال أوراق العمل.

٨- يجب توثيق اجراء المراجعة الإشرافية لأوراق، العمل بمعنى أنه يجب على من قام بمراجعة أوراق العمل بالإثبات الخطي لمراجعة أوراق العمل، وهناك ثلاثة طرق يمكن استخدامها لتوثيق مراجعة أوراق العمل :-

أ- التوقيع بالأحرف الأولى على كل ورقة عمل تم مراجعتها.

ب- إعداد قائمة مراجعة Check List تتعلق بمراجعة أوراق العمل.

ج- إعداد مذكرة تحدد طبيعة ونطاق ونتائج المراجعة الإشرافية لأوراق العمل.

إجراءات التدقيق التحليلية

Analytical Procedures

يقوم المدققون الداخليون بتنفيذ إجراءات التدقيق التحليلية للحصول على أدلة الإثبات لجوانب الضعف التي قد تحدث في الأنشطة ومراكز العمل التي تخضع للتدقيق.

ويمكن تعريف إجراءات التدقيق التحليلية بما يلي:-

هي عملية تقييم للمعلومات المالية من خلال دراسة العلاقات بين البيانات الواردة في التقارير المالية للوقوف على الأداء المالي للمؤسسة، وتحديد مدى كفاءة سياسات الاستثمار والتمويل وتحديد تركزات المخاطر سواء في أوجه الاستثمار أو في مجالات التمويل وبالتالي تحديد مدى كفاءة القرارات الاستثمارية والتمويلية.

معيار التدقيق الدولي رقم ٥٢٠ الإجراءات التحليلية:

هذا وقد تناول معيار التدقيق الدولي رقم ٥٢٠ إجراءات التدقيق التحليلية، حيث أشار المعيار إلى ما يلي:-

١- تتضمن الإجراءات التحليلية دراسة مقارنة لمعلومات المؤسسة من حيث مقارنة معلومات مالية لفترات سابقة أو مقارنة بين المتحقق الفعلي والمستهدف ضمن الموازنات التقديرية.

أو مقارنة مؤشرات مالية مع قطاع المؤسسات، مثل احتساب نسب مالية معينة مثل العائد على الاستثمار، أو المبيعات ومقارنته مع النسبة في القطاع التي تعمل فيه المؤسسة، أو مقارنة مع مؤسسة نشاطها مماثل لنشاط المؤسسة، أو شبيه به.

٢- إجراء تحليلات لمؤشرات أخرى يتم تقديرها من قبل الإدارة، مثال ذلك نسب هامش المبيعات.

٣- إجراء تحليل لبنود قوائم مالية وإيجاد روابط بين المعلومات التي ترتبط مع بعضها البعض ((أي هناك تأثير تابع لعنصر بناء على عنصر آخر)) مثال ذلك ربط كلفة الرواتب مع عدد العاملين، أو ربط كلف المحروقات مع عدد السيارات والمسافات التي تقطعها، أو الربط

بين المخصصات والأصول التي تخصها، أو الربط بين التأمينات والبنود الخاصة بها والتي تكون خارج الميزانية أحياناً.

٤- تستخدم الإجراءات التحليلية لمساعدة المدققين في تخطيط وتوقيت إجراءات التدقيق، وكذلك استخدامها ذات فعالية في الاختبارات التفصيلية لتخفيض مخاطر الاكتشاف للتأكيدات الخاصة بالبيانات المالية.

٥- في حالة رغبة المدقق بالقيام بالإجراءات التحليلية عليه القيام بما يلي:-
   - تحديد الهدف من الإجراءات التحليلية.
   - مدى توافر المعلومات اللازمة.
   - موثوقية المعلومات المتوفرة ومدى الثقة بمصدرها.
   - الاطلاع على نتائج التدقيق السابق وفهم فعالية نظام الرقابة الداخلية وأنواع المشاكل التي تم الإشارة إليها في التقرير السابق.

معيار التدقيق الداخلي الدولي IIA: رقم ٢٣٢٠ التحليل والتقييم

نص معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٣٢٠ على ما يلي:-

يجب على المدققين الداخليين وضع استنتاجات ونتائج مهمة التدقيق على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.

ومن خلال الرجوع إلى المعيار وإرشاداته التطبيقية يتضح ما يلي:-

١- يقوم المدققون الداخليون باستخدام الإجراءات التحليلية للحصول على أدلة الاثبات في عمليات التدقيق.

٢- تتضمن الإجراءات التحليلية دراسة ومقارنة العلاقات بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية آخذين بعين الاعتبار التعاملات غير المتكررة والتغيرات المحاسبية التنظيمية والتكنولوجية والاحتيال والأفعال غير القانونية.

٣- تفيد الإجراءات التحليلية في معرفة وتحديد ما يلي:-
   - الاختلافات غير المتوقعة.
   - غياب الاختلافات في حين أنها متوقعة.
   - الأخطاء المحتملة.

- احتمالية حدوث الاحتيال أو التصرفات غير القانونية.
- المعاملات والأحداث غير العادية أو غير المتكررة.

٤- تشمل إجراءات التدقيق التحليلية ما يلي:-
- مقارنة المعلومات الخاصة بالفترة الحالية مع الفترات السابقة.
- مقارنة المعلومات الخاصة بالفترة الحالية الفعلية مع المستهدفات في الموازنة التقديرية.
- دراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية المناسبة مثال ذلك دراسة العلاقة بين الرواتب مع متوسط عدد الموظفين.
- مقارنة المعلومات مع معلومات المؤسسات ذات النشاط المماثل، أو مع معلومات القطاع التي تعمل به المؤسسة.

٥- تشمل الإجراءات التحليلية النسب والاتجاهات والاختبارات ومقارنة الفترات مع بعضها البعض، والمقارنة بين الميزانيات والتنبؤات والمعلومات الاقتصادية الخارجية.

٦- الإجراءات التحليلية تساعد المدققين الداخليين في معرفة وتحديد الأحوال التي قد تتطلب إجراءات تدقيق إضافية، وتساعد المدقق في تخطيط مهام التدقيق.

٧- عند تحديد نطاق الإجراءات التحليلية ، على المدقق الداخلي أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:-
- أهمية الجوانب الخاضعة للتدقيق.
- تقييم المخاطر للنشاط محل التدقيق.
- كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي.
- كفاية وموثوقية المعلومات المالية وغير المالية.
- تحديد الدقة في التنبؤ بنتائج إجراءات التدقيق التحليلية.
- مدى توافر المعلومات المتعلقة بالقطاع التي تعمل به المؤسسة.

٨- إذا توصل المدقق إلى علاقات غير متوقعة نتيجة الإجراءات التحليلية يعمل على تقييم هذه النتائج والوقوف على ما إذا كانت ناتجة عن احتيال، أو أخطاء، وله أن يقوم بمناقشة الإدارة عن الأسباب والمبررات وإثبات ذلك في تقريره.

مثال عملي

تحليل المحفظة الاستثمارية في الأسهم والسندات

فيما يلي مثالاً عملياً على إجراءات التحليل لمحفظة استثمارية لإحدى المؤسسات والتي تتضمن استثمارات مالية في أسهم وسندات بحيث يتضح من خلاله الإجراءات العملية لعمليات التحليل للمحفظة الاستثمارية من حيث احتساب المؤشرات الخاصة بها ودراسة هذه المؤشرات للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وتقديم التوصيات المناسبة للإدارة العليا.

وفيما يلي المثال بشكل تفصيلي:-

فيما يلي أرصدة محفظة الاستثمارات في الأسهم والسندات لدى إحدى المؤسسات كما ظهرت في قائمة المركز المالي كما هو الوضع بتاريخ ٢٠١٥/١٢/٣١:-

البيان	الرصيد
استثمارات عند القيمة العادلة	٢٠١٩٢٧٥ دولار
الاستثمارات المتوفرة للبيع	١٥٥٢٨٥٥ دولار
استثمارات محتفظ بها حتى الاستحقاق	٢٦٠٠٠٠٠ دولار
اجمالي الاستثمارات	٦١٧٢١٣٠ دولار
احتياطي القيمة العادلة	٢٢٤٠٠ دولار

وفيما يلي تفاصيل استثمارات كل نوع من أنواع الاستثمارات أعلاه كما هو الوضع بتاريخ ٢٠١٥/١٢/٣١:-

أولاً: الاستثمارات عند القيمة العادلة:

تتكون هذه الاستثمارات من الأسهم التالية:-

اسم الشركة	عدد الأسهم	كلفة السهم	سعر السهم السوقي
الأولى للصناعات الدوائية	٢٠٠٠٠	١,٥	١,٢
بنك النيل	٢٥٠٠٠	٣,٢٥	٣,٣
الصناعات المعدنية الحديثة	٦٥٠٠٠	٠,٨٥	٠,٧
الشرق للتأمين	١٥٥٠٠	٤,٣	٤,٨
الجيل للصناعات الجلدية	١٤٨٠٠	٦,١٥	٦,٥٥
الريف للصناعات الكيماوية	٥٢٦٠٠	١٤,٨	١٥,٢
البنك الوطني	٢١٨٠٠	٢,٩	٢,٥
النزهة للخدمات العامة	١٢٥٠٠٠	١,٢٥	١,٣
الاتحاد للنقل البري	٤٥٠٠٠	٥,٥٥	٥,٤٥
المريخ للاتصالات	٢٧٦٠٠	٣,٣	٤,٧
الحديثة للصناعات الخزفية	٤٤٧٠٠	٧,٧٥	٨,٥
الخضراء للتعليم	١٣٢٠٠	٠,٧٥	٠,٩

ثانياً: الاستثمارات المتوفرة للبيع:

تتكون هذه الاستثمارات من الأسهم التالية:-

اسم الشركة	عدد الأسهم	كلفة السهم	سعر السهم السوقي
الجهود للصناعات الغذائية	٢٥٦٠٠	٣,٧	٣,٨

اسم الشركة	عدد الأسهم	كلفة السهم	سعر السهم السوقي
بنك الشعب	٥٠٠٠	٢٥,٦	٢٣,٨
بنك الروضة	٢٣٦٠٠	٢,٨	٣,١
الصناعات الورقية	٨٧٠٠٠	١,٤٥	١,٥
الأولى للصناعات الخشبية	١١١٠٠	٤,٤٥	٣,٨٥
الوحدة للتأمين	٤٥٠٠	٢,٧٥	٣,٥
الشعبية للخدمات العامة	٢٧٨٠٠	١,٣٥	١,٢٥
الشروق لخدمات التعليم	٩٥٠٠٠	٣,٦٥	٣,٧
الفنادق العامة	٣٢٥٠٠	٨,٥٥	٨,٧٥
الصناعات البلاستيكية	٦٦٦٠٠	٠,٨٥	٠,٦
البنك الشامل	٦٢٠٠	٩,١	١٠,٨
بنك التعمير	٢٢٨٠٠	١,٩	٢
الجميل للنقل البحري	٥٧٠٠	٦,٦٥	٨,٧٥
الأفق للطيران	٥١٧٠٠	٤,٢٥	٤,٨

ثالثاً: نسب توزيعات الأسهم:

فيما يلي نسب توزيع الأسهم للشركات ضمن الاستثمارات المتوفرة للبيع، علماً بأن قيمة السهم الإسمية لكافة الأسهم دولار واحد.

الشركة	نسبة التوزيع
الجهود للصناعات الغذائية	١٠%
بنك الشعب	٢٠%
بنك الروضة	١٠%

الصناعات الورقية	-
الأولى للصناعات الخشبية	١٠%
الوحدة للتأمين	١٥%
الشعبية للخدمات العامة	-
الشروق لخدمات التعليم	١٥%
الفنادق العامة	-
الصناعات البلاستيكية	١٠%
البنك الشامل	١٠%
بنك التعمير	-
الجميل للنقل البحري	٢٠%
الأفق للطيران	-

رابعاً: استثمارات محتفظ بها حتى الاستحقاق:

تتكون هذه الاستثمارات مما يلي:-

[١] **سندات حكومية:**

البيان	عدد السندات	القيمة الاسمية للسند	تاريخ الاستحقاق	سعر الفائدة
الإصدار رقم ١٤	٢٠٠٠٠	٥٠	٢٠٢٠/٧/١	٧%
الإصدار رقم ٢٦	٥٠٠٠	١٠	٢٠١٧/٥/١	٨%

[٢] **سندات مكفولة من الحكومة:**

البيان	عدد السندات	القيمة الاسمية	تاريخ الاستحقاق	سعر الفائدة

		للسند		
الاتصالات المتنقلة	١٠٠٠٠	٢٠	٢٠٢١/٩/١	%٩
الوطنية للطيران	١٥٠٠٠	١٠	٢٠١٨/٧/١	%٩,٢٥

[٣] سندات عالمية:

البيان	الجنسية	تصنيف الشركة	عدد السندات	القيمة الاسمية للسند	تاريخ الاستحقاق	سعر الفائدة
الاتحاد الدولية	فرنسية	AA	١٠٠٠٠	٥٠	٢٠١٧/٥/١	%٦
الآفاق العالمية	كندية	A	٥٠٠٠	٢٠	٢٠١٨/٩/١	%٧
النمور الدولية	يابانية	BBB	١٠٠٠٠	١٠	٢٠١٧/١٢/١	%٨,٥
الأعمال العالمية	كويتية	B	١٠٠٠	٥٠	٢٠١٧/١٠/١	%١٠

خامساً: احتياطي القيمة العادلة:

فيما يلي تفاصيل مبلغ التغير المتراكم في القيمة العادلة الذي يبين نصيب كل شركة من رصيد احتياطي القيمة العادلة كما يلي:-

الشركة	المبلغ
الجهود للصناعات الغذائية	٣٨٠٠
الصناعات الورقية	٢٢٠٠ -
الشروق للتعليم	١١٥٠٠ -
الأفق للطيران	١٧٨٠٠
الفنادق العامة	١٦١٠٠
بنك الشعب	١٨٠٠ -

٢٠٠	البنك الشامل
٢٢٤٠٠	**الإجمالي**

سادساً: معلومات أخرى:

فيما يلي بعض المعلومات المالية عن الشركة كما هو الوضع بتاريخ ٢٠١٥/١٢/٣١:-

الرصيد	**البيان**
٣٥٤٩٥٦٨٠	إجمالي الموجودات
٦١٥٠٠٠٠	إجمالي حقوق الملكية
٤٠٠٠٠٠٠	رأس المالي المدفوع
٢١٠٠٠٠٠	الربح بعد الضريبة

سابعاً: محددات الاستثمار:

فيما يلي بعض محددات الاستثمار التي تم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة ضمن لوائح وسياسات الاستثمار:-

- يجب أن لا تزيد نسبة الاستثمارات في الأسهم كإجمالي ضمن كافة المحافظ عن ٥٠% من حقوق الملكية و ٨٠% من رأس المال.
- يجب أن لا تزيد نسبة الاستثمارات في الأسهم عند القيمة العادلة عن نصف قيمة الاستثمارات في الاستثمارات المتوفرة للبيع.
- يجب أن لا تزيد نسبة إجمالي الاستثمارات في كافة المحافظ عن ٢٠% من إجمالي الموجودات.
- يجب أن لا تزيد نسبة الاستثمارات عند القيمة العادلة إلى اجمالي محفظة الاستثمارات عن ١٥%.

□

المطلوب:

١- إجراء تقييم شامل لمحفظة استثمارات الأسهم والسندات باستخدام مؤشرات التقييم المناسبة.
٢- تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف في المحفظة الاستثمارية.
٣- تقديم التوصيات المناسبة للإدارة.

حل المثال

قبل الشروع في حل المثال يجب أن يتم الإشارة إلى معلومات عن الاستثمارات المالية وفقاً لما وردت في معايير التقارير المالية الدولية IAS 39 و IFRS 9 والتي تساعد القارئ في فهم الحل.

صنفت معايير التقارير المالية الدولية الأدوات المالية إلى أربع فئات:-

الفئة الأولى: الأصول المالية عند القيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة.

الفئة الثانية: الاستثمارات المالية المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق.

الفئة الثالثة: الأصول المالية المتوفرة للبيع.

الفئة الرابعة: القروض والذمم المدينة.

الفئة الأولى: الأصول المالية عند القيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة:

- هي أدوات مالية يتم الاحتفاظ بها بهدف المتاجرة، ويندرج تحتها الأصول المالية التي يتم شراءها بهف إعادة بيعها في المستقبل القريب، أو أدوات مالية محددة بهدف تحقيق أرباح قصيرة الأجل.
- يتم قياسها بشكل مبدئي بالقيمة العادلة مضافاً تكاليف العملية التي تعزى مباشرة لعملية شراء الأصل المالي.
- يتم الاعتراف بالأرباح أو الخسائر الناشئة عن الأدوات المالية المصنفة ضمن هذه الفئة في بيان الدخل.
- يتم تقييم محفظة الأصول المالية عند القيمة العادلة دورياً ويتم إثباتها

بالقيمة العادلة، ويتم الاعتراف بفروقات التقييم ضمن بيان الدخل.

الفئة الثانية : الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق :

- هي أدوات مالية غير مشتقة ذات مدفوعات محددة أو قابلة للتحديد لها موعد استحقاق ثابت وللمؤسسة النية والقدرة على الاحتفاظ بها حتى تاريخ الاستحقاق، مثال ذلك سندات ذات فائدة ثابتة وموعد سداد محدد.
- يتم قياسها بشكل مبدئي بقيمة الشراء، أو الإصدار مضافاً إليها تكاليف الشراء ورسوم الإصدار.
- يتم الاعتراف بالأرباح والخسائر الناشئة عن الأدوات المالية المصنفة ضمن هذه الفئة ضمن بيان الدخل عندما يتم الغاء الاعتراف بالأصل المالي أو عند الإطفاء.

الفئة الثالثة : الأصول المالية المتوفرة للبيع :

- هي أدوات مالية ليست ضمن الاستثمارات عند القيمة العادلة، وليست استثمارات محتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق وليست قروض وذمم مدينة.
- يتم قياسها بشكل مبدئي بقيمة الشراء، أو الإصدار مضافاً إليها تكاليف الشراء ورسوم الإصدار.
- يتم الاعتراف بالأرباح والخسائر للأصول المالية المصنفة ضمن هذه الفئة في قائمة المركز المالي ضمن بند حقوق الملكية.
- إذا انخفضت قيمة بعض الاستثمارات في محفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع بشكل كبير يتم تحويل ما يخص هذه الاستثمارات من أرباح، أو خسائر غير متحققة من قائمة المركز المالي إلى بيان الدخل حتى لو لم يتم بيع هذه الاستثمارات.
- عندما يتم الغاء الاعتراف بالأصل المالي يتم الاعتراف بالربح أو الخسارة بالفرق بين قيمة الأصل المالي المسجلة والمبلغ المستلم، ويتم عكس أي أرباح أو خسائر تراكمية تم الاعتراف بها في حقوق الملكية إلى قائمة الدخل.

الفئة الرابعة : القروض والذمم المدينة :

- هي الأصول المالية غير المشتقة والمحددة قيمة تسديدها بشكل مسبق

وبمقدار ثابت والتي تحصل عليها المؤسسة وغير مدرجة في سوق نشط وغير مخصصة للمتاجرة.

الحل:

فيما يلي الخطوات المتسلسلة لحل المثال العملي من خلال إجراء التحليل اللازم لبنود المحفظة وصولاً إلى مواطن القوة ومواطن الضعف:-

أولاً: إثبات المعلومات المالية التي سيتم استخدامها في إجراءات التحليل والتي تم الإشارة إليها في الجدول رقم (١): -

الجدول رقم (١)

المعلومات المالية الخاصة بالمحفظة الاستثمارية للمؤسسة التي سيتم استخدامها في التحليل

البيان	التكلفة
محفظة الاستثمارات عند القيمة العادلة	٢,٠١٩,٢٧٥
محفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع	١,٥٥٢,٨٥٥
استثمارات محتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق	٢,٦٠٠,٠٠٠
إجمالي استثمارات المحفظة	٦,١٧٢,١٣٠
صافي الأرباح	٢,١٠٠,٠٠٠
إجمالي الموجودات	٣٥,٤٩٥,٦٨٠
إجمالي حقوق الملكية	٦,١٥٠,٠٠٠
رأس المال المدفوع	٤,٠٠٠,٠٠٠

ثانياً: القيام باحتساب المؤشرات المالية التي تلزم في عمليات التحليل، والتي تبين العلاقة بين بنود المحفظة الاستثمارية مع بعضها البعض، أو العلاقة بين بنود المحفظة والبنود المالية الأخرى ذات العلاقة، إضافة إلى توضيح هيكل المحفظة الاستثمارية من خلال النسب المالية ذات العلاقة

وسوف يتم إجراء التحليل من خلال احتساب مؤشرات لقياس تركزات الاستثمار ومخاطره والعوائد المتأتية منه ومدى تناسبها مع المخاطر التي تتضمنها هذه الاستثمارات، وتتم عملية التحليل والدراسة ضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي كما يلي:-

أ- دراسة تركزات الاستثمارات المالية ومخاطرها ضمن بنود المركز المالي من خلال علاقتها مع اجمالي موجودات المؤسسة وهيكل التمويل للوقوف على مدى تخصيص رأس المال وحقوق الملكية للاستثمارات المالية.

وفيما يلي أبرز المؤشرات التي يتم احتسابها ودراستها ضمن هذا الجانب: -

١- نسبة إجمالي الاستثمارات المالية إلى إجمالي الموجودات:

يقيس هذا المؤشر كم تشكّل الاستثمارات المالية من إجمالي موجودات المؤسسة ليتسنى قياس درجة تركز مخاطر الاستثمارات المالية، لاسيما وأن تقييمات المخاطر لدى غالبية المؤسسات تصنف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئات المخاطر المرتفعة.

وكذلك في السياسات الاستثمارية عادة يتم تحديد حد أقصى لنسبة الاستثمار في الأوراق المالية نسبة إلى اجمالي موجودات المؤسسة، وذلك كخطر مقبول لدى مجلس الإدارة Risk Appetite والتي تم تحديدها في مثالنا هذا بنسبة ٢٠%.

علماً بأن نسبة الاستثمارات المالية إلى إجمالي الموجودات يتم احتسابها بالمعادلة التالية:-

إجمالي الاستثمارات في المحافظ الثلاثة
____
إجمالي الموجودات

٦,١٧٢,١٣٠
____
٣٥,٤٩٥,٨٦٠

= ١٧%

وهذا يعني أن هذا المؤشر إيجابي استناداً إلى السياسة الاستثمارية للمؤسسة والتي حددت الحد الأقصى لها ٢٠%، حيث إنها أقل من الحد الأقصى.

٢- نسبة إجمالي الاستثمارات المالية إلى إجمالي حقوق الملكية:

ويقيس هذا المؤشر النسبة المخصصة من حقوق الملكية للاستثمارات المالية، وكما سبق بيانه في المؤشر الأول بوجود مخاطر في الاستثمارات المالية، فإن السياسة الاستثمارية أيضاً تحدد نسبة الخطر المقبول بها بتحديد حد أقصى للاستثمارات المالية قياساً بحقوق الملكية والتي تم تحديدها في مثالنا هذا بنسبة ٥٠%.

ونسبة الاستثمارات المالية إلى إجمالي حقوق الملكية يتم احتسابها في المعادلة التالية:-

إجمالي الاستثمارات في المحافظ الثلاثة
____
إجمالي الموجودات

٦,١٧٢,١٣٠
____
٦,١٥٠,٠٠٠

= ١٠٠%

النسبة المحتسبة تعطي مؤشراً سلبياً حيث إنها تجاوزت الحد الأقصى المقبول من مجلس الإدارة والبالغ ٥٠% حيث إنها تضاعفت تماماً مما يضعف تخصيص حقوق الملكية الإجمالي وموجودات المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف نسبة كبيرة من حقوق الملكية في حالة وجود خسائر في المحفظة الاستثمارية.

٣- نسبة إجمالي الاستثمارات المالية إلى رأس المال المدفوع:

ويقيس هذا المؤشر نسبة تخصيص رأس المال للاستثمارات المالية والتي يتم تحديدها في السياسة الاستثمارية المعتمدة من مجلس الإدارة والتي تم تحديدها في مثالنا هذا بنسبة ٨٠% بحيث يتحمل المساهمون والملاك مخاطر هذه الاستثمارات ضمن رأس المال المدفوع من قبلهم.

ويتم احتساب هذه النسبة وفقاً للمعادلة التالية:-

$$\frac{\text{إجمالي الاستثمارات في المحافظ الثلاثة}}{\text{رأس المال المدفوع}}$$

$$\frac{٦,١٧٢,١٣٠}{٤,٠٠٠,٠٠٠}$$

= ١٥٤%

وهذا أيضاً يعطي مؤشراً سلبياً وفقاً للسياسة الاستثمارية المعتمدة في المؤسسة والتي حددت الحد الأقصى لهذه النسبة ٨٠% والملاحظ هنا أنها تشكل ١٥٤% أي تجاوزت كامل رأس المال.

ومن خلال النسبتين أعلاه الاستثمارات إلى حقوق الملكية والاستثمارات إلى رأس المال يلاحظ استنزاف حقوق الملكية كاملة ورأس المال كاملاً في الاستثمار في الأوراق المالية مما يعرض المؤسسة إلى مخاطر كبيرة في حال وجود خسائر متلاحقة أو انهيار في قيم الأسهم التي تم الاستثمار بها.

٤- نسبة الاستثمارات في الأسهم إلى حقوق الملكية:

٥- نسبة الاستثمارات في الأسهم إلى رأس المال:

نظراً لأن الاستثمار في الأسهم تشوبه مخاطر أعلى من الاستثمار في السندات خاصة عندما تكون سندات حكومية أو مكفولة من الحكومة، فقد تم احتساب المؤشرات أعلاه لقياس ما تشكله استثمارات الأسهم من حقوق الملكية ورأس المال لأن تركز الخطر هنا أعلى من تركز الخطر في إجمالي الاستثمارات المالية والتي تخفف من حدته الاستثمارات في السندات.

وعند احتساب النسب أعلاه يتبين ما يلي:-

نسبة الاستثمارات في الأسهم إلى حقوق الملكية = (الاستثمارات عند القيمة العادلة + الاستثمارات المتوفرة للبيع *) ÷ إجمالي حقوق الملكية

= (٢,٠١٩,٢٧٥ + ١,٥٥٢,٨٥٥) ÷ ٦,١٥٠,٠٠٠

= ٥٨ %

- تم احتساب كامل محفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع والاستثمارات عند القيمة العادلة لأنها لا تحتوي على سندات وفي حالة احتوائها على سندات يتم طرحها من المحافظ.

نسبة الاستثمارات في الأسهم إلى رأس المال = (الاستثمارات عند القيمة العادلة + الاستثمارات المتوفرة للبيع) ÷ رأس المال المدفوع

= (٢,٠١٩,٢٧٥ + ١,٥٥٢,٨٥٥) ÷ ٤,٠٠٠,٠٠٠

= ٨٩ %

من خلال النسب أعلاه يلاحظ أن هناك مبالغة في الاستثمار في الأسهم من قبل المؤسسة الأمر الذي يعني ضعف تغطية هذه الاستثمارات من أموال

أصحاب المؤسسة إذا ما تم تحقيق خسائر متلاحقة للأسهم وفقاً لظروف السوق المالي، وهذا يعني أن سياسة المؤسسة الاستثمارية هنا تميل إلى السياسة المغامرة التي تتطلب تحمل مخاطر عالية جداً.

ب- دراسة تركيبة هيكل محفظة الاستثمارات المالية نفسها للتعرف على تركزات الاستثمار ضمن بنود المحافظ الخاصة بالأسهم والسندات سواء كانت الاستثمارات عند القيمة العادلة أو المتوفرة للبيع أو المحتفظ بها حتى الاستحقاق وذلك لإظهار تركزات المخاطر ضمن الاستثمار في هذه المحافظ.

وفيما يلي أهم المؤشرات التي يتم احتسابها لقياس هذا الجانب:-

١- مؤشرات مكونات هيكل المحفظة الاستثمارية من الأنواع الثلاث من الاستثمارات وتقاس بالنسب التالية:

- نسبة الاستثمارات عند القيمة العادلة إلى إجمالي المحفظة الاستثمارية:

= الاستثمارات عند القيمة العادلة / إجمالي الاستثمارات في المحفظة الإجمالية

= ٢,٠١٩,٢٧٥ / ٦,١٧٢,١٣٠

= **٣٣%**

- نسبة الاستثمارات المتوفرة للبيع إلى إجمالي المحفظة الاستثمارية:

= الاستثمارات المتوفرة للبيع / إجمالي الاستثمارات في المحفظة الاجمالية

= ١,٥٥٢,٨٥٥ /

٦,١٧٢,١٣٠

= ٢٥%

- نسبة الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق إلى إجمالي المحفظة الاستثمارية:

= الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق / إجمالي الاستثمارات في المحفظة الاجمالية

= ٢,٦٠٠,٠٠٠ / ٦,١٧٢,١٣٠

= ٤٢%

يلاحظ من خلال هذه النسب بأن هناك تجاوز للاستثمارات عند القيمة العادلة للحدود المقبولة للاستثمار حسب ما وردت في السياسة الاستثمارية المعتمدة من مجلس الإدارة حيث تشير نسبة الاستثمارات عند القيمة العادلة الفعلية إلى ٣٣% وهي تتجاوز النسبة المحددة في السياسة الاستثمارية بواقع ١٥% وبنسبة تجاوز مرتفعة بلغت ١٢٠%.

هذا وقد بلغت نسبة الاستثمارات المحتفظ بها حتى الاستحقاق ٤٢% من إجمالي المحفظة، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً خاصة وأن غالبية الاستثمارات في المحفظة يتكون من سندات حكومية أو سندات مكفولة من قبل الحكومة.

٢- مؤشرات مكونات استثمارات الأسهم ضمن محفظة الاستثمارات عند القيمة العادلة والاستثمارات المتوفرة للبيع والتي تم قياسها بالنسب التالية:-

- الاستثمارات عند القيمة العادلة إلى إجمالي الاستثمارات في الأسهم:

= الاستثمارات عند القيمة العادلة / (الاستثمارات عند القيمة العادلة + الاستثمارات المتوفرة للبيع •)

= ٢,٠١٩,٢٧٥ / (٢,٠١٩,٢٧٥ + ١,٥٥٢,٨٥٥)

= ٥٧%

- تم احتساب كامل قيمة المحافظ لأنها لا تحتوي على سندات وفي حالة احتوائها على سندات يتم طرح قيمة استثمارات السندات من قيمة هذه المحافظ.

○ الاستثمارات عند القيمة العادلة إلى الاستثمارات المتوفرة للبيع:

= الاستثمارات عند القيمة العادلة / الاستثمارات المتوفرة للبيع

= ٢,٠١٩,٢٧٥ / ١,٥٥٢,٨٥٥

= ١٣٠%

نتيجة النسب المشار إليها أعلاه تشير إلى سياسة مغامرة في الاستثمار في الأسهم حيث يلاحظ أن هناك ارتفاع في الاستثمارات في الأسهم عند القيمة العادلة والتي تعتبر أكثر مخاطرة من الاستثمارات المتوفرة للبيع.

وكذلك يلاحظ أن هناك تجاوزاً للحدود المقبولة والمنصوص عليها في السياسة الاستثمارية حيث لاحظنا أن نسبة الاستثمارات عند القيمة العادلة بلغت ١٣٠% من الاستثمارات المتوفرة للبيع في الوقت التي حددت السياسة الاستثمارية بأن لا تزيد هذه النسبة عن ٥٠% وبنسبة تجاوز بلغت ١٦٠%.

وكذلك يلاحظ أن نسبة الاستثمارات عند القيمة العادلة تشكل حوالي ٥٧% من الاستثمارات في الأسهم وهذا مؤشر يدل على تحمل المؤسسة مخاطر أكبر.

٣- نسبة الاستثمارات في الأسهم إلى إجمالي المحفظة الاستثمارية:

= (الاستثمارات عند القيمة العادلة + الاستثمارات المتوفرة للبيع*)
____
إجمالي الاستثمارات في المحفظة الاستثمارية

= ١,٥٥٢,٨٥٥ + ٢,٠١٩,٢٧٥
____
٦,١٧٢,١٣٠

= ٥٨%

* تم احتساب كامل قيمة المحافظ لأنها لا تحتوي على سندات، وفي حالة احتوائها على سندات يتم طرح قيمة الاستثمارات في السندات من قيمة هذه المحافظ.

يلاحظ أن النسبة أعلاه بلغت ٥٨% وهي تشكل النسبة الأكبر في المحفظة الاستثمارية، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار بأن النسبة الأكبر من الاستثمارات في

الأسهم تعود إلى الاستثمارات عند القيمة العادلة فإن هذا مؤشر أيضاً على تحمل المؤسسة مخاطر اكبر.

ج- دراسة العوائد المتحققة من محفظة الاستثمارات المالية وإجراء التحليلات والمقارنات اللازمة للوقوف على مدى تحقيقه لأهداف المؤسسة، وقياس درجة تناسبها مع المخاطر المترتبة على كل نوع من أنواع الاستثمار ضمن محفظة الاستثمارات المالية.

قبل دراسة العوائد الى المحفظة الاستثمارية وتحليل عائد كل نوع من أنواع الاستثمار يجب أن يتم احتساب معدلات العائد التي تشكل مؤشرات عامة لدى المؤسسة لتتم المقارنة على أساسها وأهم هذه المعدلات هي:-

١- معدل العائد على الموجودات ROA:

$$= \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

$$= \frac{٢,١٠٠,٠٠٠}{٣٥,٤٩٥,٦٨٠}$$

= ٦%

٢- معدل العائد على حقوق الملكية ROE:

$$= \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{اجمالي حقوق الملكية}}$$

$$= \frac{٢,١٠٠,٠٠٠}{٦,١٥٠,٠٠٠}$$

= ٣٤%

٣- معدل العائد على رأس المال المدفوع:

$$= \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{رأس المال المدفوع}}$$

$$= \frac{٢,١٠٠,٠٠٠}{٤,٠٠٠,٠٠٠}$$

= ٥٣%

وتمثل النسب أعلاه المؤشرات العامة لعوائد المؤسسة والمتعلقة بموجوداتها وحقوق الملكية بحيث يتم مقارنة عوائد المحفظة بهذه المؤشرات للوقوف على كفاءة الاستثمار في المحفظة الاستثمارية، وسيتم مناقشة هذه العوائد وربط مؤشراتها مع المحفظة الاستثمارية عند تحليل مكونات المحافظ الاستثمارية.

والجدول رقم (٢) يبين ملخصاً للنسب التي تم احتسابها لتحليل الإطار العامة للمحفظة الاستثمارية.

□

الجدول رقم (٢)

ملخص نسب المحفظة الاستثمارية الإجمالية

البيان	التكلفة
إجمالي الاستثمارات إلى الموجودات	١٧%
إجمالي الاستثمارات إلى حقوق الملكية	١٠٠%
إجمالي الاستثمارات إلى رأس المال	١٥٤%
استثمارات الأسهم إلى حقوق الملكية	٥٨%
استثمارات الأسهم إلى رأس المال	٨٩%
الاستثمارات عند القيمة العادلة إلى إجمالي المحفظة	٣٣%
الاستثمارات المتوفرة للبيع إلى إجمالي المحفظة	٢٥%
الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق إلى إجمالي المحفظة	٤٢%
استثمارات عند القيمة العادلة إلى استثمارات الأسهم	٥٧%
استثمارات عند القيمة العادلة إلى المتوفرة للبيع	١٣٠%
استثمارات الأسهم إلى إجمالي المحفظة	٥٨%
معدل العائد على الموجودات	٦%
معدل العائد على حقوق الملكية	٣٤%
معدل العائد على رأس المال	٥٣%

ثالثاً: تحليل محفظة الاستثمارات عند القيمة العادلة:

يتم تحليل محفظة الاستثمارات عند القيمة العادلة من خلال إعداد الكشوفات اللازمة للتحليل والمتمثلة فيما يلي:-

١- كشف تحليلي يبين كلفة الأسهم وقيمتها السوقية والربح أو الخسارة المتحققة لكل منها (الجدول رقم ٣).
٢- كشف تحليلي لإجمالي القطاعات يبين القيمة السوقية والدفترية وإجمالي العائد لكل قطاع على حدى (الجدول رقم ٤) .
٣- كشف تحليلي للشركات ضمن كل قطاع من القطاعات المستثمر فيها يبين القيمة السوقية والدفترية وإجمالي العائد لكل شركة ضمن القطاع (الجدول رقم ٥) .

الجدول رقم (٣)

الكشف التحليلي لمحفظة الاستثمارات عن القيمة العادلة

ـسهم	كلفة السهم	سعر السهم السوقي	القيمة الدفترية	اجمالي القيمة السوقية	ربح – خسارة التقييم
	٥,٥٥	٥,٤٥	٢٤٩,٧٥٠ *	٢٤٥,٢٥٠ **	- ٤,٥٠٠ ***
	١,٢٥	١,٣٠	١٥٦,٢٥٠	١٦٢,٥٠٠	٦,٢٥٠
	٠,٧٥	٠,٩٠	٩,٩٠٠	١١,٨٨٠	١,٩٨٠
	٣,٣٠	٤,٧٠	٩١,٠٨٠	١٢٩,٧٢٠	٣٨,٦٤٠
			٥٠٦,٩٨٠	**٥٤٩,٣٥٠**	**٤٢,٣٧٠**
	١,٥٠	١,٢٠	٣٠,٠٠٠	٢٤,٠٠٠	- ٦,٠٠٠
	٠,٨٥	٠,٧٠	٥٥,٢٥٠	٤٥,٥٠٠	- ٩,٧٥٠
	١٤,٨٠	١٥,٢٠	٧٧٨,٤٨٠	٧٩٩,٥٢٠	٢١,٠٤٠
	٦,١٥	٦,٥٥	٩١,٠٢٠	٩٦,٩٤٠	٥,٩٢٠
	٧,٧٥	٨,٥٠	٣٤٦,٤٢٥	٣٧٩,٩٥٠	٣٣,٥٢٥
			١,٣٠١,١٧٥	**١,٣٤٥,٩١٠**	**٤٤,٧٣٥**
	٢,٩٠	٢,٥٠	٦٣,٢٢٠	٥٤,٥٠٠	- ٨,٧٢٠

١,٢٥٠	٨٢,٥٠٠	٨١,٢٥٠	٣,٣٠	٣,٢٥
٧,٧٥٠	٧٤,٤٠٠	٦٦,٦٥٠	٤,٨٠	٤,٣٠
٢٨٠	**٢١١,٤٠٠**	**٢١١,١٢٠**		
٨٧,٣٨٥	**٢,١٠٦,٦٦٠**	**٢,٠١٩,٢٧٥**		

سهم × ٥,٥٥ = ٢٤٩,٧٥٠

سهم × ٥,٤٥ = ٢٤٥,٢٥٠

وقية – القيمة الدفترية

٢ – ٢٤٩,٧٥٠ = - ٤,٥٠٠

الجدول رقم (٤)

الكشف التحليلي لإجمالي القطاعات

مة الدفترية*	القيمة السوقية*	الوزن النسبي للقيمة الدفترية**	الوزن النسبي للقيمة السوقية***	اجمالي العائد*	معدل العائد****
٥٠٦,	٥٤٩,٣٥٠	%٢٥	%٢٦	٤٢,٣٧٠	% ٨
١,٣٠١,	١,٣٤٥,٩١٠	%٦٤	%٦٤	٤٤,٧٣٥	% ٣
٢١١,	٢١١,٤٠٠	%١٠	%١٠	٢٨٠	% ٠
٢,٠١٩,	٢,١٠٦,٦٦٠	%١٠٠	%١٠٠	٨٧,٣٨٥	% ٤

لعائد تؤخذ من الجدول السابق رقم (٣).

يمة الدفترية للقطاع

ي القيمة الدفترية لكافة القطاعات

٥٠٦,٩٨٠

ـات = ــــــــــــ = ٢٥% وهكذا لباقي القطاعات

٢,١٠٩,٢٧

القيمة السوقية للقطاع

ــــــــــــــــــــــ

ى القيمة السوقية لكافة القطاعات

٥٤٩,٣٥٠

ـات = ــــــــــــ = ٢٦% وهكذا لباقي القطاعات

٢,١٠٦,٦٦٠

٤٢,

ــــــــ= ٨% وهكذا لباقي القطاعات

٥٠٦,٩

الجدول رقم (٥)

الكشف التحليلي للشركات ضمن كل قطاع

الدفترية*	القيمة السوقية*	الوزن النسبي للقيمه الدفترية*	الوزن النسبي للقيمة السوقية*	اجمالي العائد*	معدل العائد*
[illegible]	٢٤٥,٢٥٠	%٤٩	%٤٥	٤,٥٠٠ -	% ٢ -
[illegible]	١٦٢,٥٠٠	%٣١	%٣٠	٦,٢٥٠	% ٤
	١١,٨٨٠	%٢	%٢	١,٩٨٠	% ٢٠
[illegible]	١٢٩,٧٢٠	%١٨	%٢٤	٣٨,٦٤٠	% ٤٢
[illegible]	**٥٤٩,٣٥٠**	**%١٠٠**	**%١٠٠**	**٤٢,٣٧٠**	**% ٨**
[illegible]	٢٤,٠٠٠	%٢	%٢	٦,٠٠٠ -	% ٢٠ -
[illegible]	٤٥,٥٠٠	%٤	%٣	٩,٧٥٠ -	% ١٨ -
[illegible]	٧٩٩,٥٢٠	%٦٠	%٥٩	٢١,٠٤٠	% ٣
[illegible]	٩٦,٩٤٠	%٧	%٧	٥,٩٢٠	% ٧
[illegible]	٣٧٩,٩٥٠	%٢٧	%٢٨	٣٣,٥٢٥	% ١٠

١,٣٠	١,٣٤٥,٩١٠	%١٠٠	%١٠٠	٤٤,٧٣٥	% ٣

٦	٥٤,٥٠٠	%٣٠	%٢٦	- ٨,٧٢٠	- ١٤ %
٨	٨٢,٥٠٠	%٣٨	%٣٩	١,٢٥٠	% ٢
٦	٧٤,٤٠٠	%٣٢	%٣٥	٧,٧٥٠	% ١٢
٢١	٢١١,٤٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٢٨٠	% ٠

ف التحليلي لإجمالي القطاعات.

وفيما يلي نتائج تحليل محفظة الاستثمارات عند القيمة العادلة استناداً لما ورد في الجداول السابقة أرقام (٣ و ٤ و ٥):-

١- بلغت نسبة الاستثمار في القطاع الصناعي لمحفظة المتاجرة ٦٤% من إجمالي استثمارات عند القيمة العادلة، وهذا التركز عالي جداً لا سيما وأن القطاع الصناعي نسبة مخاطره أعلى من القطاعات الأخرى مثل القطاع المالي مثلاً التي لم تتجاوز نسبة الاستثمار فيه عن ١٠%.

وبالنظر إلى معدل العائد المتحقق من هذا القطاع يلاحظ أنه لا يتجاوز ٣% بينما قطاع الخدمات معدل العائد منه ٨% لذلك يوجد هنا نقطة ضعف تتمثل في استثمار في قطاع يتميز بالخطورة نسبة إلى القطاعات الأخرى وبنسبة عالية جداً وصلت ٦٤% بينما عائده لا يتجاوز ٣% وهذا لا يتوافق مع النظرية القائلة بأن هناك تناسب طردي بين العائد والمخاطر كلما زادت المخاطر تطلب ذلك أن يكون هناك عائد أعلى يبرر تحمل هذه المخاطر، هذا إذا ما علمنا بأن معدل العائد على الموجودات وصل إلى ٦%.

٢- بالنظر إلى مكونات الاستثمار في القطاع الصناعي يتضح بأن هناك تركز كبير جداً في هذا القطاع حيث يلاحظ بأن ٨٨% من الاستثمار في القطاع الصناعي تركز في شركتين اثنتين فقط وهما:

- شركة الريف للصناعات الكيماوية ٦٠%
- الشركة الحديثة للصناعات الخزفية ٢٨%

وهذا يعطي مؤشر آخر ذات خطورة بأن ٦٠% من الاستثمار في القطاع تركز في شركة واحدة ومما يزيد الأمر صعوبة أن معدل العائد لهذه الشركة لا يتجاوز ٣% بينما معدل العائد على اجمالي الموجودات ROA بلغ ٦% (أي لم يتحقق الحد الأدنى من العائد).

٣- أما قطاع الخدمات فهناك تركز أيضاً في شركتين حيث وصلت نسبة الاستثمار فيها ٧٤%

- الاتحاد والنقل البري ٤٤%
- النزهة للخدمات العامة ٣٠%

بالإضافة إلى أن هناك تركز كبير إلا أن الخطورة تزداد عند النظر إلى العائد حيث يلاحظ أن معدل العائد على استثمارات شركة الاتحاد خسارة ٢% لذلك التركز العالي والبالغ ٤٤% حقق خسارة ٢% وكان له أثر سلبي جداً على معدل العائد لقطاع الخدمات الذي بلغ ٨%، وهذا الأثر السلبي الكبير يتضح إذا ما علمنا بأن هناك شركات من نفس القطاع الاستثمار فيها أقل من شركة الاتحاد وحققت أرباحاً هائلة مثال ذلك: شركة المريخ للاتصالات التي حققت عائد ٣٠% وشركة الخضراء للتعليم التي حققت ١٧%.

٤- أما القطاع المالي يلاحظ بشكل عام أن الاستثمار في القطاع جيد حيث لا يوجد تركز كون نسب الاستثمار للشركات في هذا القطاع متقاربة ولا يوجد تركزات كبيرة.

ولكن المشكلة في هذا الاستثمار أن عائده متدني جداً إذا ما تم مقارنته بالقطاعات الأخرى، حيث لم يتجاوز ٠,١%، وهذا ناتج بسبب رئيسي إلى البنك الوطني الذي حقق خسائر بنسبة ١٦% علماً بأن نسبة الاستثمار في هذا البنك بلغت ٣٩%.

٥- عند النظر إلى استثمارات عند القيمة العادلة بشكل إجمالي لكافة الشركات فيها بغض النظر عن القطاع يتضح أن أعلى خسارة تم تحقيقها كانت للشركة الأولى للصناعات الدوائية وبواقع ٢٥% تليها الصناعات المعدنية بنسبة ٢١% أما أعلى شركات حققت ربح فكانت شركة المريخ للاتصالات حيث حققت ما نسبته ٣٠% تليها الخضراء للتعليم حيث حققت ١٧% هذا الأمر يتطلب من الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في استثمارات عند القيمة العادلة ودراسة التحول من القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي لتخفيض التركزات في القطاع الصناعي وإجراء توازن في المحفظة والاستفادة من العائد المرتفع للقطاع

الخدمي لتفعيل أرباح المؤسسة.

رابعاً: تحليل محفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع:

يتم تحليل محفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع من خلال إعداد الكشوفات اللازمة للتحليل والمتمثلة فيما يلي:-

١- كشف تحليلي يبين كلفة الأسهم وقيمتها السوقية والربح أو الخسارة المتحقق لكل منها (الجدول رقم ٦).
٢- كشف تحليلي لإجمالي القطاعات يبين القيمة السوقية والدفترية وإجمالي العائد لكل قطاع على حدى (الجدول رقم ٧)
٣- كشف تحليلي للشركات ضمن كل قطاع من القطاعات المستثمر فيها يبين القيمة السوقية والدفترية وإجمالي العائد لكل شركة ضمن القطاع (الجدول رقم ٨).

الجدول رقم (٦)

الكشف التحليلي لمحفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع

سعر السهم السوقي	القيمة الدفترية	القيمة السوقية	ربح – خسارة التقييم	نسبة التوزيع للسهم	الربح الموزع	احتياطي القيمة العادلة	اجمالي ربح أو خسارة
١,٢٥	٣٧,٥٣٠	٣٤,٧٥٠	- ٢,٧٨٠	٠	٠	٠	- ٢,٧٨٠
٨,٧٥	٢٧٧,٨٧٥	٢٨٤,٣٧٥	٦,٥٠٠	٠	٠	١٦,١٠٠	٢٢,٦٠٠
٨,٧٥	٣٧,٩٠٥	٤٩,٨٧٥	١١,٩٧٠	%٢٠	١,١٤٠	٠	١٣,١١٠
٣,٧٠	٣٤٦,٧٥٠	٣٥١,٥٠٠	٤,٧٥٠	%١٥	١٤,٢٥٠	- ١١,٥٠٠	٧,٥٠٠
٤,٨٠	٢١٩,٧٢٥	٢٤٨,١٦٠	٢٨,٤٣٥	٠	٠	١٧,٨٠٠	٤٦,٢٣٥
	٩١٩,٧٨٥	**٩٦٨,٦٦٠**	**٤٨,٨٧٥**		**١٥,٣٩٠**	**٢٢,٤٠٠**	**٨٦,٦٦٥**
٠,٦٠	٥٦,٦١٠	٣٩,٩٦٠	- ١٦,٦٥٠	%١٠	٦,٦٦٠	٠	- ٩,٩٩٠

٣,٨٥	٤٩,٣٩٥	٤٢,٧٣٥	-٦,٦٦٠	%١٠	١,١١٠	٠	-٥,٥٥٠
١,٥٠	١٢٦,١٥٠	١٣٠,٥٠٠	٤,٣٥٠	٠	٠	-٢,٢٠٠	٢,١٥٠
٣,٨٠	٩٤,٧٢٠	٩٧,٢٨٠	٢,٥٦٠	%١٠	٢,٥٦٠	٣,٨٠٠	٨,٩٢٠
	٣٢٦,٨٧٥	**٣١٠,٤٧٥**	**-١٦,٤٠٠**		**١٠,٣٣٠**	**١,٦٠٠**	**-٤,٤٧٠**
٢٣,٨٠	١٢٨,٠٠٠	١١٩,٠٠٠	-٩,٠٠٠	%٢٠	١,٠٠٠	-١,٨٠٠	-٩,٨٠٠
٢,٠٠	٤٣,٣٢٠	٤٥,٦٠٠	٢,٢٨٠	٠	٠	٠	٢,٢٨٠
٣,٥٠	١٢,٣٧٥	١٥,٧٥٠	٣,٣٧٥	%١٥	٦٧٥	٠	٤,٠٥٠
٣,١٠	٦٦,٠٨٠	٧٣,١٦٠	٧,٠٨٠	%١٠	٢,٣٦٠	٠	٩,٤٤٠
١٠,٨٠	٥٦,٤٢٠	٦٦,٩٦٠	١٠,٥٤٠	%١٠	٦٢٠	٢٠٠	١١,٣٦٠
	٣٠٦,١٩٥	**٣٢٠,٤٧٠**	**١٤,٢٧٥**		**٤,٦٥٥**	**-١,٦٠٠**	**١٧,٣٣٠**

٩٩,٥٢٥	٢٢,٤٠٠	٣٠,٣٧٥		٤٦,٧٥٠	١,٥٩٩,٦٠٥	١,٥٥٢,٨٥٥

الجدول رقم (٧)

الكشف التحليلي الإجمالي للقطاعات*

الدفترية	القيمة السوقية	الوزن النسبي للقيمة الدفترية	الوزن النسبي للقيمة السوقية	اجمالي العائد	معدل العائد
٩١	٩٦٨,٦٦٠	٥٩%	٦١%	٨٦,٦٦٥	٩ %
٣٢	٣١٠,٤٧٥	٢١%	١٩%	- ٤,٤٧٠	- ١ %
٣٠	٣٢٠,٤٧٠	٢٠%	٢٠%	١٧,٣٣٠	٦ %
١,٥٥	١,٥٩٩,٦٠٥	١٠٠%	١٠٠%	٩٩,٥٢٥	٦ %

يل محفظة الاستثمارات عند القيمة العادلة.

الجدول رقم (٨)

الكشف التحليلي للشركات ضمن كل قطاع

الدفترية	القيمة السوقية	الوزن النسبي للقيمة الدفترية	الوزن النسبي للقيمة السوقية	اجمالي العائد	معدل العائد
٣٧	٣٤,٧٥٠	%٤	%٤	٢,٧٨٠ -	% ٧ -
٢٧٧	٢٨٤,٣٧٥	%٣٠	%٢٩	٢٢,٦٠٠	% ٨
٣٧	٤٩,٨٧٥	%٤	%٥	١٣,١١٠	% ٣٥
٣٤٦	٣٥١,٥٠٠	%٣٨	%٣٦	٧,٥٠٠	% ٢
٢١٩	٢٤٨,١٦٠	%٢٤	%٢٦	٤٦,٢٣٥	% ٢١
٩١٩	**٩٦٨,٦٦٠**	**%١٠٠**	**%١٠٠**	**٨٦,٦٦٥**	**% ٩**

٥٦	٣٩,٩٦٠	%١٧	%١٣	٩,٩٩٠ -	% ١٨ -
٤٩	٤٢,٧٣٥	%١٥	%١٤	٥,٥٥٠ -	% ١١ -
١٢٦	١٣٠,٥٠٠	%٣٩	%٤٢	٢,١٥٠	% ٢
٩٤	٩٧,٢٨٠	%٢٩	%٣١	٨,٩٢٠	% ٩
٣٢٦	**٣١٠,٤٧٥**	**%١٠٠**	**%١٠٠**	**٤,٤٧٠ -**	**% ١ -**
١٢٨	١١٩,٠٠٠	%٤٢	%٣٧	٩,٨٠٠ -	% ٨ -
٤٣	٤٥,٦٠٠	%١٤	%١٤	٢,٢٨٠	% ٥
١٢	١٥,٧٥٠	%٤	%٥	٤,٠٥٠	% ٣٣
٦٦	٧٣,١٦٠	%٢٢	%٢٣	٩,٤٤٠	% ١٤
٥٦	٦٦,٩٦٠	%١٨	%٢١	١١,٣٦٠	% ٢٠
٣٠٦	**٣٢٠,٤٧٠**	**%١٠٠**	**%١٠٠**	**١٧,٣٣٠**	**% ٦**

معادلات احتساب المؤشرات ضمن جداول تحليل محفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع:

١- الجدول رقم (٦) [الكشف التحليلي لمحفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع]

- القيمة الدفترية = عدد الأسهم × كلفة السهم

مثال ذلك القيمة الدفترية للشركة الشعبية للخدمات العامة =

٢٧٨٠٠ × ١,٣٥ = ٣٧٥٣٠

- القيمة السوقية = عدد الأسهم × سعر السهم السوقي

مثال ذلك القيمة السوقية للشركة الشعبية للخدمات العامة =

٢٧٨٠٠ × ١,٢٥ = ٣٤٧٥٠

- ربح / خسارة التقييم = القيمة السوقية – القيمة الدفترية

مثال ذلك ربح/ خسارة التقييم للشركة الشعبية للخدمات العامة =

٣٤٧٥٠ – ٣٧٥٣٠ = - ٢٧٥٠ .

- الربح الموزع = عدد الأسهم × القيمة الاسمية للسهم × نسبة التوزيع

مثال ذلك الربح الموزع لشركة الجميل للنقل البحري =

٥٧٠٠ × ١ × ٢٠% = ١١٤٠

- إجمالي الربح/الخسارة = ربح/خسارة التقييم + الربح الموزع + احتياطي القيمة العادلة

مثال ذلك إجمالي الربح لشركة الشروق لخدمات التعليم =

٤٧٥٠ + ١٤٢٥٠ + (-١١٥٠٠) = ٧٥٠٠

٢- الجداول أرقام (٧) و (٨) الكشف التحليلي لإجمالي القطاعات والكشف التحليلي للشركات ضمن العطاءات:

* الوزن النسبي للقيمة الدفترية = القيمة الدفترية للقطاع أو الشركة ÷ إجمالي القيمة الدفترية

مثال ذلك الوزن النسبي لقطاع الخدمات

$$\frac{٩١٩٧٨٥}{١٥٥٢٨٥٥} = ٥٩\%$$

* الوزن النسبي للقيمة السوقية = $\frac{\text{القيمة السوقية للقطاع أو الشركة}}{\text{إجمالي القيمة السوقية}}$

مثال ذلك الوزن النسبي للشركة الشعبية للخدمات العامة

$$\frac{٣٤٧٥٠}{٩٦٨٦٦٠} = ٤\%$$

* معدل العائد = $\frac{\text{إجمالي العائد للقطاع أو الشركة}}{\text{القيمة الدفترية للقطاع أو الشركة}}$

مثال ذلك معدل العائد لقطاع الخدمات

$$\frac{٨٦٦٦٥}{٩١٩٧٨٥} = ٩\%$$

وفيما يلي نتائج تحليل محفظة الاستثمارات المتوفرة للبيع استناداً إلى المعلومات الواردة في الجداول السابقة أرقام ٧ و ٨:-

١- بلغت نسبة الاستثمار في قطاع الخدمات ما نسبته ٦١% وعلى الرغم من أن نسبة التركز هنا عالية إلا أنها ظاهرة صحية كون هذا القطاع مخاطره أقل قياساً بالقطاعات الأخرى إضافة إلى أن معدل العائد على هذا القطاع بلغ ٩% وهو أعلى بكثير من العائد الإجمالي للمحفظة، هذا إذا ما علمنا بأن معدل العائد على الموجودات لم يتجاوز الـ ٦% وهو أقل من معدل العائد على قطاع الخدمات.

٢- عند تحليل تركز الشركات ضمن قطاع الخدمات يتضح أن أعلى تركز ضمن هذا القطاع كان من نصيب شركة الشروق للتعليم حيث بلغت نسبة الاستثمار في هذه الشركة بلغت ٣٦% أما نسبة العائد على أسهم

هذه الشركة بلغت ٢% فقط وهي أقل بكثير من العائد على إجمالي القطاع البالغة ٩% وكذلك لا تقارن مع العائد على شركة الأفق للطيران البالغ نسبته ١٩%.

ونسبة الاستثمار في هذه الشركة لم تتجاوز ٢٦% وكان الأولى التركيز في الاستثمار على هذه الشركة (الأفق للطيران) الذي كان لها أثر إيجابي على معدل العائد الإجمالي بينما شركة الشروق التي تمت المبالغة في الاستثمار فيها حيث وصلت النسبة إلى ٣٦% كان لها أثر سلبي على معدل العائد الإجمالي لأن معدل العائد عليها لم يتجاوز الـ ٢%.

٣- بالنظر إلى القطاع الصناعي لهذه المحفظة نرى أن ٧٣% من الاستثمار في هذا القطاع تركز في شركتين اثنتين هما :

- الصناعات الورقية ٤٢%
- الجهود للصناعات الغذائية ٣١%

وكذلك هنا لم يتجاوز العائد على شركة الصناعات الورقية الـ ٢% بينما العائد على الجهود للصناعات الغذائية بلغ ٩%، وعلى الرغم من انخفاض معدل العائد على الصناعات الورقية البالغ ٢% إلا أنه بالنظر إلى معدل العائد على إجمالي القطاع يعتبر إيجابياً نوعاً ما حيث بلغت نسبة العائد على إجمالي القطاع خسارة بنسبة ١%.

٤- عند تحليل الاستثمار في القطاع المالي يلاحظ أن تركز الاستثمار ضمن هذه المحفظة تركز بشكل كبير على القطاع المصرفي حيث بلغت نسبة الاستثمار ضمن هذا القطاع ٩٥% بينما قطاع التأمين كان نصيبه ٥% فقط.

وبالنظر إلى التركزات ضمن القطاع المالي في هذه المحفظة نرى أن بنك الشعب شكل ما نسبته ٣٧% من الاستثمار في القطاع علماً أن معدل العائد على هذا البنك حقق خسائر بنسبة ٨% ومعدل العائد على

اجمالي القطاع ٥%، وهذا كان السبب الرئيسي في انخفاض العائد على إجمالي القطاع إلى ٥% بسبب الخسائر الكبيرة المتحققة من هذا البنك علماً بأن العوائد على البنوك الأخرى مرتفعة حيث بلغت مثلاً للبنك الشامل ١٧% مع أن نسبة الاستثمار فيه لم تتجاوز ٢١% وكذلك لبنك الروضة ١٣% علماً بأن نسبة الاستثمار فيه بلغت ٢٣% أما شركة الوحدة للتأمين فكان الاستثمار فيها فقط ٥% علماً بأن معدل العائد عليها بلغ ٢٦% وهي نسبة عالية جداً.

٥- عند النظر للاستثمارات المتاحة للبيع بشكل إجمالي لكفاة الشركات بغض النظر عن القطاع يتضح أن أعلى نسبة عائد تحققت كانت لشركة الوحدة للتأمين والجميل للنقل البحري حيث بلغت نسبة العائد لكل منها ٢٦%، وكلاهما حقق هذه النسبة من النوعين من الأرباح المتحققة (عائد التوزيع) وغير المتحققة (نتيجة تقييم المحافظ).

أما أعلى خسارة فكانت من نصيب شركة الصناعات البلاستيكية التي شكلت خسائرها ما نسبته ٢٥%، وعلى الرغم من وجود ربح متحقق (عائد توزيع) يبلغ ٦٦٦٠ دينار إلا أن الخسائر غير المتحققة (نتيجة التقييم) بلغت ١٦٦٥٠ دينار.

٦- بالنظر لنتائج تقييم محفظة الاستثمارات المتاحة للبيع يتضح أن هناك بعض الشركات وبالرغم من تحقيق خسائر متلاحقة إلا أن الاستثمار فيها ما زال قائم ويتناقص عاماً بعد عام، بسبب نتائج التقييم السلبي المتتابع، ومنها بنك الشعب الذي كان له خسائر غير متحققة نتيجة التقييم عبر السنوات السابقة بواقع ١٨٠٠ دينار وخلال هذا العام ونتيجة التقييم حقق خسائر جديدة بمبلغ ٩٠٠٠ دينار أي أن هناك خسائر هائلة جداً حيث كان يجب على الإدارة التخلص من هذه الأسهم في بدايات هذا العام لايقاف نزيف الخسائر، وعلى النقيض من ذلك هناك شركات كانت لها خسائر غير متحققة من السنوات السابقة إلا أنها حققت خلال هذا العام أرباحاً غير متحققة نتيجة التقييم ومنها شركة الصناعات الورقية التي كانت خسائرها غير المتحققة نهاية العام الماضي ٢٢٠٠

دينار إلا أنها نتيجة التقييم خلال هذا العام أظهرت أرباحاً بمبلغ ٤٣٥٠ دينار.

خامساً: تحليل محفظة الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق:

الجدول رقم (٩) يبين مؤشرات تحليل محفظة الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق

الجدول رقم (٩)

تحليلي لمحفظة الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق

التصنيف	عدد السندات	القيمة الاسمية للسند	قيمة السندات	سعر الفائدة	الوزن النسبي للقطاعات *
ممتازة ١	٢٠,٠٠٠	٥٠	١,٠٠٠,٠٠٠	٧ %	-
ممتازة ١	٥٠,٠٠٠	١٠	٥٠٠,٠٠٠	٨ %	-
			١,٥٠٠,٠٠٠		**%٥٨**
ممتازة ٢	١٠,٠٠٠	٢٠	٢٠٠,٠٠٠	٩ %	-
ممتازة ٢	١٥,٠٠٠	١٠	١٥٠,٠٠٠	٩,٢٥ %	-
			٣٥٠,٠٠٠		**%١٣**
ممتاز	١٠,٠٠٠	٥٠	٥٠٠,٠٠٠	٦ %	-
جيدة جدا	٥,٠٠٠	٢٠	١٠٠,٠٠٠	٧ %	-

			٦٠٠,٠٠٠		**%٢٣**
جيدة	١٠,٠٠٠	١٠	١٠٠,٠٠٠	% ٨,٥	-
مقبول	١,٠٠٠	٥٠	٥٠,٠٠٠	% ١٠	-
			١٥٠,٠٠٠		**%٦**
			٢,٦٠٠,٠٠٠		**%١٠٠**

١,٥٠٠,٠٠٠
ـــــــــــ = %٥٨
٢,٦٠٠,٠٠٠

وفيما يلي نتائج تحليل محفظة الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق:-

١- بلغت نسبة الاستثمار في السندات ٤٢% من إجمالي الاستثمارات المالية وهي نسبة جيدة خاصة وأن المخاطر المتأتية من السندات أقل من الأسهم.
٢- بالنظر إلى تركيبة هذه المحفظة يتضح أن نسبة الاستثمار في السندات الحكومية بلغت ٥٨% والنسبة في السندات المكفولة من الحكومة ١٣% أي بمعنى أن ٧١% من الاستثمار في هذه المحفظة يتأتى من استثمارات تتمتع بمخاطر متدنية جداً.
٣- بلغت نسبة الاستثمار في السندات المتعلقة بالشركات العالمية ٢٩% وبلغت نسبة العائد على هذه السندات ٦,٥% وهي أقل من نسبة العائد على السندات الحكومية البالغة ٧,٥%، ولذلك أقل من نسبة العائد للسندات المكفولة من الحكومة البالغة ٩,٢٥%، وهذا لا يتطابق مع قاعدة الاستثمار التي مفادها أن العلاقة بين العائد والمخاطر علاقة طردية حيث يتضح أن سندات الشركات العالمية التي تتمتع بمخاطر عالية بلغت نسبة العائد عليها ٦,٥% بينما السندات ذات المخاطر المتدنية الحكومية والمكفولة من الحكومة كان العائد عليها مرتفع بنسب ٧,٥% و ٩,٢٥%.

حالات عملية

الحالة رقم (١)

قام أحد المدققين الداخليين بتدقيق حسابات الإيرادات والمصروفات لدى المؤسسة التي يعمل بها، وفيما يلي الحسابات التي تم تدقيقها:-

[١] حساب إيرادات القروض الشخصية:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				صفر
٢٠١٥/١/٣٠	قيد	--	٢٢٤٠٠	٢٢٤٠٠
٢٠١٥/٢/٢٨	قيد	--	٢٣٦٠٤	٤٦٠٠٤
٢٠١٥/٣/٣١	قيد	--	٤٤٨١٥	٩٠٨١٩
٢٠١٥/٤/٣٠	قيد	--	٢٤٩٧٢	١١٥٢٩١
٢٠١٥/٥/٣٠	قيد	--	٢٦٩١٠	١٤٢٢٠١

[٢] حساب الإيرادات الأخرى:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				صفر
١/٣١	قيد	--	٤٦٠٠	٤٦٠٠
٢/٢٧	قيد	--	٢١٠٠	٦٧٠٠
٢/٢٩	عكس قيد	٢١٠٠	--	٤٦٠٠
٣/١٨	قيد	--	٤٤٥٠	٩٠٥٠
٥/١٧	قيد	--	٢١٧٠	١١٢٢٠
٦/١٨	قيد	٤٣٢٠	--	٦٩٠٠
٧/٢٢	قيد	--	٥٦٧٠	١٢٥٧٠

[٣] حساب إيرادات خطابات الضمان:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				٣٦٤١٢
٥/٢٧	قيد	--	٤٣٥٠	٣٢٠٦٢
٦/٢٧	قيد	--	٤٣٥٠	٢٧٧١٢

٧/٢٧	قيد	--	٣٦٤٠	٢٤٠٧٢
٨/٢٧	قيد	--	٣٩٦٠	٢٠١١٢

[٤] حساب مصاريف الكهرباء:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				صفر
١/١٥	قيد	١٣٥	--	١٣٥
٢/١٥	قيد	١٤٠	--	٢٧٥
٤/١٦	قيد	٢٩٨	--	٥٧٣
٥/١٤	قيد	١١٠	--	٦٨٣
٦/١٦	قيد	٣١٢	--	٩٩٥
٧/١٥	قيد	١٥٥	--	١١٥٥

[٥] حساب مصاريف الصيانة والإصلاح:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				١١٢٠
١/١	قيد	٦٠	--	١١٨٠
٤/٧	قيد	١٢٧	--	١٣٠٧
٦/١٩	قيد	١٣٢٠	--	٢٦٢٧
٩/٤	قيد	٦٤٠٠	--	٩٠٢٧

[٦] حساب مصاريف رواتب الموظفين:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار

الرصيد المدور				صفر
١/٢٦	رواتب	٧٤٠٠	--	٧٤٠٠
٢/٢٦	رواتب	٧٤٢٢	--	١٤٤٢٢
٣/٢٦	رواتب	٦٩٩٠	--	٢١٤١٢
٤/١٦	رواتب	٧١٠٠	--	٢٨٥١٢
٤/٢٦	رواتب	٧١٤٠	--	٣٥٦٥٢
٥/٢٦	رواتب	٧١٤٠	--	٤٢٧٩٢

[٧] حساب مصاريف اللوازم والقرطاسية:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				صفر
٤/٢٢	قيد	٢٤٠٠	--	٢٤٠٠
٦/٢٦	قيد	٣١٠٠	--	٥٥٠٠
٧/٢٧	قيد	--	٢١٠٠	٣٤٠٠
٩/٢٨	قيد	٢٦٠٠	--	٦٠٠٠

[٨] حساب مصاريف الإيجار:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				صفر
١/٣١	قيد	٤٦٠٠	--	٤٦٠٠

٢/٢٨	قيد	٤٦٠٠	--	٩٢٠٠
٣/٣١	قيد	٤٦٠٠	--	١٣٨٠٠
٥/٣١	قيد	٤٦٠٠	--	١٨٤٠٠
٦/٣٠	قيد	٤٦٠٠	--	٢٣٠٠٠
٧/٣١	قيد	٤٠٠٠	--	٢٧٠٠٠

[٩] حساب مصاريف الكفتيريا :

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				صفر
١/٣١	ثمن خبز	١٥	--	١٥
٢/١٧	ثمن لحوم	١٧٠	--	١٨٥
٢/١٨	ثمن دجاج	٨٠	--	٢٦٥
٣/١٩	ثمن طاولات	١١٠	--	٣٧٥
٤/٢١	ثمن مشروبات غازية	٤٨	--	٤٢٣
٥/١١	ثمن خضار	٤٠	--	٤٦٣
٥/١٢	ثمن ابريق شاي	١٢	--	٤٧٥

[١٠] حساب مصاريف الدعاية والإعلان:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد بالدينار
الرصيد المدور				صفر
٤/٢٨	أجور إعلان	٣٨٠	--	٣٨٠
٦/١٧	أجور نشر في الصحف	٧٢٠	--	١١٠٠
٧/١٥	مساهمة في تجهيز مركز الأيتام	٩١٥	--	٢٠١٥
٩/١٣	بروشورات	٨١٥	--	٢٨٣٠
١٠/١٤	إعلانات	١٧١١	--	٤٥٤١

المطلوب:

ما هي الجوانب التي يجب على المدقق الداخلي مراجعتها بعناية والتحقق منها من خلال هذه الحسابات؟

الحالة رقم (٢)

وردت معلومات للإدارة العليا لإحدى الشركات تفيد بأن المحاسب يقوم بعمليات اختلاس وتلاعب من خلال حسابات الذمم المدينة وذلك بإثبات عمليات مبيعات نقدية على أنها آجلة وبأسماء وهمية. وبناء عليه تم تكليف المدقق الداخلي بالتحقق من صحة هذه المعلومات.

قام المدقق الداخلي يوم ٢٠١٥/٢/٢٥ بمراجعة حسابات الذمم المدينة لدى الشركة للتحقق من أن الذمم القائمة جدية وليست وهمية، وقد تبين بأنها جدية ولا يوجد ذمم مدينة قائمة وهمية.

وفيما يلي المعلومات المالية:

البيان	المبلغ	
١- رصيد حساب الذمم المدينة في ٢٠١٤/١٢/٣١	٤٣٨٠٠٠	دينار
٢- رصيد حساب الذمم المدينة في ٢٠١٥/٢/٢٥	٣٥٢٠٠٠	دينار
٣- رصيد مخصص الديون المشكوك فيها في ٢٠١٥/٢/٢٥	١٣٥١٠	دينار
٤- نسبة مخصص الديون المشكوك فيها من إجمالي المدينون	٤,٥ %	
٥- إن الديون التي تم إعدامها بقرارات رسمية من الإدارة خلال الفترة من ٢٠١٥/١/١ – ٢٠١٥/٢/٢٥ وأقفلت في حساب مخصص الديون المشكوك فيها بلغت	٢٧٠٠	دينار

المطلوب:

بناء على المعلومات الواردة أعلاه

١- هل يوجد اختلاس من حسابات الذمم ومخصص الديون؟
٢- إذا كان هناك اختلاس ما هو المبلغ المختلس؟
٣- إذا كان هناك اختلاس، كيف تم تغطيته من قبل المختلس؟
٤- ما هي توصياتك للإدارة لمعالجة نقاط الضعف في الرقابة الداخلية؟

الحالة رقم (٣)

قام أحد المدققين الداخليين بزيارة إلى أحد فروع الشركة لتدقيق أعمالها يوم ٢٠١٥/٧/٢. وعند قيامه بجرد النقد الفعلي لدى أمين الصندوق تبين له ما يلي:

رصيد النقد في الخزنة بتاريخ ٧/٢	٧٤٦٠,٥٣٠	دينار
رصيد النقد المحاسبي بتاريخ ٧/٢	٧١٥٥,٥٣٠	دينار
رصيد النقد على سجل النقدية بتاريخ ٧/٢	٧٤٦٠,٥٣٠	دينار

وعند قيامه بالرجوع إلى الدفاتر والمستندات تبين له ما يلي:

١- بتاريخ ٢٠١٥/٦/١٥ يوجد محضر جرد معلوماته كما يلي:

رصيد النقد في الخزنة	١٠٦٣٠,٤٦٠ دينار
رصيد النقد المحاسبي	١١١٤٠,٤٦٠ دينار
رصيد النقد على محضر الاستلام	١٠٦٣٠,٤٦٠ دينار

وبنفس اليوم تم تنظيم القيد التالي:

٥١٠ من حـ / الصندوق

٥١٠ إلى حـ/ الزيادة في الصندوق

٢- بتاريخ ٢٠١٥/٦/٧ يوجد محضر جرد معلوماته كما يلي:

رصيد النقد الفعلي في الخزنة	١٦٢٢٠,٣٣٠ دينار
رصيد النقد المحاسبي	١٦٢٢٠,٣٣٠ دينار
رصيد النقد على محضر الاستلام	١٦٣٥٠,٣٣٠ دينار

وبنفس اليوم تم تنظيم القيود التالية:

١٣٠ من حـ / النقص في الصندوق

١٣٠ إلى حـ/ الصندوق

١٣٠ من حـ/ امين الصندوق

١٣٠ إلى حـ/ النقص في الصندوق

٣- ٣ - بتاريخ ٢٠١٥/٦/٨ هناك محضر جرد معلوماته كما يلي:

رصيد النقد الفعلي في الخزنة ١٥٣٢٠,١١٠ دينار

رصيد النقد المحاسبي ١٥١٩٠,١١٠ دينار

رصيد النقد على محضر الاستلام ١٥٣٢٠,١١٠ دينار

وبنفس اليوم تم تنظيم القيود التالية:

١٣٠ من حـ / الصندوق

١٣٠ إلى حـ/ الزيادة في الصندوق

المطلوب:

١- ما هو مبلغ الزيادة أو النقص الفعلي يوم الجرد ٢٠١٥/٧/٢؟
٢- ما هي قيود التصحيح اللازمة؟
٣- ما هي أهم نقاط الضبط المفقودة في جانب النقدية لدى الشركة؟

الحالة رقم (٤)

قام أحد المدققين الداخليين يوم ٢٠١٥/١٠/١٨ بتدقيق بند أوراق الدفع لدى الشركة المكلف بتدقيق أعمالها، وعند قيامه بمطابقة سجل الأوراق الفعلية مع الرصيد المحاسبي تبين له ما يلي:

رصيد السجل ٣٥٩٠٠ دينار

الرصيد المحاسبي ١٧١٠٠ دينار

علماً بأن أوراق الدفع الموجودة فعلياً تعود للعملاء التاليين (حسب السجل):-

- أحمد سعيد ٣٤٥٠ دينار تستحق بتاريخ ٢٠١٥/١٢/٢.
- محمود أحمد ٦٨٥٠ دينار تستحق بتاريخ ٢٠١٦/١/٨.
- أمين خليل ٤٢٠٠ دينار تستحق بتاريخ ٢٠١٥/٩/٤.

- خالد سعيد ٨١٠٠ دينار تستحق بتاريخ ٢٠١٦/٦/١٢.
- أمجد صادق ٣٦٠٠ دينار تستحق بتاريخ ٢٠١٥/١٠/٣.
- خليل ماضي ٤٣٠٠ دينار تستحق بتاريخ ٢٠١٦/٣/٢.
- زهدي محمد ٥٤٠٠ دينار تستحق بتاريخ ٢٠١٦/٤/٥.

وفيما يلي كشف حساب أوراق الدفع خلال الفترة من ٢٠١٥/٦/١ وحتى تاريخ الزيارة:

التاريخ	البيان	مدين	دائن	الرصيد	ملاحظات
٢٠١٥/٦/١	مشتريات آجلة	--	٣٤٥٠	٣٤٥٠	العميل أحمد سعيد
٢٠١٥/٧/٢	مشتريات آجلة	--	١١٠٥٠	١٤٥٠٠	العملاء محمود + أمين
٢٠١٥/٨/٩	مشتريات آجلة	--	٣٦٠٠	١٨١٠٠	العميل أمجد صادق
٢٠١٥/٩/٤	سداد أ. دفع	٤٢٠٠	--	١٣٩٠٠	العميل أمين
٢٠١٥/١٠/١٢	مشتريات آجلة	--	٤٣٠٠	١٨٢٠٠	العميل خليل
٢٠١٥/١٠/١٥	مشتريات آجلة	٥٤٠٠	--	١٢٨٠٠	العميل زهدي
٢٠١٥/١٠/١٥	مشتريات آجلة	--	٤٣٠٠	١٧١٠٠	العميل خليل

<u>المطلوب:</u>

١- ما هي أسباب الفروقات بين الرصيد المحاسبي ورصيد السجل؟
٢- ما هو الرصيد الحقيقي لأوراق الدفع؟
٣- ما هي إجراءات التصحيح اللازمة؟

الحالة رقم (٥)

قام مدقق داخلي لإحدى الشركات يوم ٢٠١٦/١/٢ بتدقيق متراكم استهلاك الموجودات الثابتة الظاهرة في الميزانية ٢٠١٥/١٢/٣١ للتأكد من صحة مبالغها وقد تبين له ما يلي:

رصيد الأثاث: ٥٨٠٠ دينار متراكم استهلاك الأثاث: ٤٦٤٠ دينار

رصيد السيارات: ٢٢٤٠٠ دينار متراكم استهلاك السيارات: ٥٣٢٠ دينار

رصيد الآلات: ١٢٨٥٠٠ دينار متراكم استهلاك الآلات: ٣٨١٢٥ دينار

وفيما يلي المعلومات التي حصل عليها المدقق:

١- رصيد السيارات يمثل ثمن سيارتين الأولى قيمتها ٨٤٠٠ دينار والثانية قيمتها ١٤٠٠٠ دينار، وقد تم شراء السيارة الأولى بتاريخ ٢٠١٣/٦/١ والثانية بتاريخ ٢٠١٤/٣/١، ولا يوجد قيمة للخردة نهاية المدة.

٢- رصيد الأثاث يمثل كامل أثاث المؤسسة الذي تم شراءه مرة واحدة بتاريخ ٢٠١٣/١/١ وقيمة الخردة قدرت بمبلغ ٤٠٠ دينار في نهاية العمر الإنتاجي.

٣- رصيد الآلات يمثل ثمن ثلاث آلات كما يلي:-

الأولى مبلغها ٦٢٥٠٠ دينار تم شراؤها بتاريخ ٢٠١٣/٣/١.

الثانية مبلغها ٢٣٠٠٠ دينار تم شراؤها بتاريخ ٢٠١٣/٦/١.

الثالثة مبلغها ٤٣٠٠٠ دينار تم شراؤها بتاريخ ٢٠١٣/٧/١.

علماً بأنه لا يوجد قيمة خردة في نهاية العمر الإنتاجي.

فإذا علمت بأن الشركة تتبع الأسس التالية في الاستهلاك:-

١- السيارات تستهلك بطريقة القسط الثابت بنسبة ١٠% سنوياً.

٢- الآلات تستهلك بطريقة القسط الثابت بنسبة ١٥% سنوياً.
٣- الأثـاث يسـتهلك بطريقـة مجمـوع أرقـام السـنين وعمرهـا الإنتـاجي ١٠ سنوات.

المطلوب:

١- مـا هـي الأرصـدة الصـحيحة لمتـراكم الاسـتهلاك فـي ٢٠١٥/١٢/٣١ لكافة بنود الأصول؟
٢- ما هي قيود التصحيح اللازمة؟
٣- مـا هـي الأخطـاء التـي وقـع بهـا محاسـب الشـركة إذا تـوفرت لـك المعلومات التالية:-

أ- متراكم استهلاك السيارة الأولى ٢٠١٥/١٢/٣١ ٢٥٢٠ دينار
متراكم استهلاك السيارة الثانية ٢٠١٥/١٢/٣١ ٢٨٠٠ دينار
المجموع ٥٣٢٠ دينار

ب- متراكم استهلاك الآلة الأولى ٢٠١٥/١٢/٣١ ١٨٧٥٠ دينار
متراكم استهلاك الآلة الثانية ٢٠١٥/١٢/٣١ ٨٦٢٥ دينار
متراكم استهلاك الآلة الثالثة ٢٠١٥/١٢/٣١ ١٠٧٥٠ دينار
المجموع ٣٨١٢٥ دينار

الحالة رقم (٦)

قام المدقق الداخلي لبنك المستقبل بتدقيق حسابات البنك لدى البنوك المحلية بالعملة المحلية وقد تبين له ما يلي:

- رصيد حساب البنك الجاري لدى بنك الشعب ١٨٣٥٧١,٤٣٩ دينار حسب الكشف الوارد منهم بتاريخ ٢٠١٥/١٠/٣١.
- الرصيد حسب دفاتر بنك المستقبل بلغ ٢١٩٨١٨,٣٣٤ دينار.

وقد تبين له بأن البنك لم يقم بإجراء المطابقة اللازمة، وهو كمدقق قام بالإيعاز بإجراء المطابقة للتأكد من صحة الأرصدة.

وقد تبين له ما يلي:

١- ان هناك تحويل بناء على طلب عميل لدى البنك لتحويل مبلغ ١٣٢٠٠ دينار من حسابه لدى البنك إلى حسابه لدى بنك الشعب، وقد ظهر في دفاتر البنك ولم يظهر في كشف بنك الشعب.

٢- هناك فائدة تم قيدها لحساب البنك لدى بنك الشعب بمبلغ ٧٨٣,٢٢٣ دينار لم يتم اثباتها في دفاتر البنك بعد.

٣- هناك عميل طلب تحويل فائدة وديعته لدى البنك البالغة ٢٣٠,١١٨ دينار إلى بنك الشعب وقد تم تحويلها لدى البنك لحساب بنك الجزيرة وقد تم ارسال الاشعار إلى بنك الشعب ونفذ لديه.

٤- هناك تحويل من حساب البنك الجاري لدى بنك الشعب إلى حساب الوديعة لأجل لديه بمبلغ ٥٠٠٠٠ دينار لم يظهر في دفاتر البنك حيث لم يتم اشعار البنك من قبل بنك الشعب بذلك.

المطلوب:

كيف قام الموظف المعني بإعداد المطابقة اللازمة؟

الحالة رقم (٧)

قام أحد المدققين الداخليين في أحد البنوك بزيارة أحد الفروع لتدقيق أعماله وأثناء قيامه بتدقيق الأصول الثابتة قام بالاطلاع على كشف مطابقة الموجودات الثابتة ما بين الرصيد المحاسبي ورصيد السجلات تبين ما يلي [الأرصدة في ٢٠١٥/١٠/٣١]:

أولاً: القيمة الاسمية:

البيان	الرصيد المحاسبي	رصيد السجلات	الفرق
الأثاث	١٢٩٤٠	١٠٣٨٠	٢٥٦٠
الآلات	١٨٣٧٥	١٨٣٧٥	صفر
الخزائن الحديدية	٨٥٠٠	٨٥٠٠	صفر

ثانياً: متراكم الاستهلاك:

البيان	الرصيد المحاسبي	رصيد السجلات	الفرق
الأثاث	٨٢٤٠	٧٣٧٠	٨٧٠
الآلات	١١٥٨٠	١٢٤٥٠	٨٧٠
الخزائن الحديدية	٤٣٠٠	٤٣٠٠	صفر

معلومات إضافية:

هناك مكاتب موظفين عدد [٤] تم إخراجها بتاريخ ٢٠١٥/١٠/٢ مبالغها الاسمية ٢٥٦٠ دينار ومتراكم استهلاكها ٨٧٠ دينار.

المطلوب:

ما هي احتمالات الخطأ وما هي قيود التصحيح اللازمة «وعلى فرض أن أرصدة السجلات سليمة»؟

الحالة رقم (٨)

قام أحد المدققين الداخليين بتاريخ ٢٠١٥/٥/٢ بمراجعة حسابات الذمم الدائنة لدى الشركة المكلف بتدقيق أعمالها خلال الفترة من [٢٠١٥/١/١ – ٢٠١٥/٤/٣٠]، وفيما يلي المعلومات التي حصل عليها:

١- رصيد الذمم الدائنة في ٢٠١٥/٤/٣٠ ٤٨٥٠٠ دينار

٢- رصيد الذمم المدينة في ٢٠١٥/٤/٣٠ ١٢٢٤٠٠ دينار

٣- انتهجت الشركة اعتباراً من ٢٠١٥/١/١ سياسة الشراء التالية:

٤٠% تدفع نقداً للمورد عند الشراء لأي صفقة.

٦٠% تدفع بعد مرور شهرين من تاريخ الشراء.

وهذه الشروط يتم الالتزام بها التزاماً تاماً.

٤- عمليات الشراء التي تمت خلال الفترة من ٢٠١٥/١/١ – ٢٠١٥/٤/٣٠ كما يلي:

شهر ٢٠١٥/١	٩٤٠٠	شهر ٢٠١٥/٣	٨٤٠٠
شهر ٢٠١٥/٢	١٢١٠٠	شهر ٢٠١٥/٤	٦٦٥٠

٥- إذا علمت بأن محاسب الشركة الجديد كان يقوم خلال الفترة من [٢٠١٥/١/١ – ٢٠١٥/٤/٣٠] بتوجيه كافة قيود الشراء الآجل وتسديدات الذمم الدائنة إلى حساب الذمم المدينة بدلاً من الذمم الدائنة.

المطلوب:

١- ما هي الأرصدة الصحيحة لحسابات الذمم الدائنة والمدينة في ٢٠١٥/٤/٣٠؟

٢- ما هي قيود التصحيح اللازمة؟

الحالة رقم (٩)

قام أحد المدققين بتاريخ ٢٠١٥/٧/٢ بتدقيق أعمال الكفالات لدى أحد فروع البنك بناء على تكليف بتدقيق أعماله وتبين له ما يلي:

- الرصيد المحاسبي للكفالات الصادرة [حساب التعهدات] ٩٦٢٠٠ دينار
- رصيد سجل الكفالات الصادرة ١٠٤٤٠٠ دينار
- الرصيد المحاسبي للتأمينات النقدية ٢٩٥١٠ دينار
- رصيد السجل للتأمينات النقدية ٢٩٥١٠ دينار

وفيما يلي التعليمات المعتمدة لدى البنك لتنظيم هذا الجانب:

١- يتم احتساب تأمينات الكفالات الصادرة بنسبة لا تقل عن ٢٥% للكفالات التي قيمتها ١٠٠٠٠ دينار فأقل، وبنسبة لا تقل عن ١٥% للكفالات التي تزيد عن ١٠٠٠٠ دينار.

٢- تحتسب عمولة الكفالات الصادرة على أساس ربع سنوي وبنسبة ١% للكفالات التي تزيد عن ٢٠٠٠٠ دينار وبنسبة ١,٥% للكفالات التي قيمتها ٢٠٠٠٠ دينار فأقل.

وفيما يلي تفاصيل الكفالات الصادرة كما وردت في السجل:

رقم الكفالة	تاريخ الإصدار	تاريخ الاستحقاق	مبلغ الكفالة	مبلغ التأمينات	مبلغ العمولة
٢٠١٤/١١	٢٠١٤/٨/٢	٢٠١٥/٨/١	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠	٢٠٠
٢٠١٤/١٣	٢٠١٤/٩/٩	٢٠١٥/٣/٨	٨٠٠٠	١٢٠٠	١٢٠
٢٠١٤/١٥	٢٠١٤/١٠/١٢	٢٠١٥/١٠/١٣	١٨٠٠٠	٣٦٠٠	٢٧٠

٢٠١٤/١٧	٢٠١٤/١٢/٣	٢٠١٥/١٢/٢	٣٥٧٠٠	١٠٧١٠	١٦٠,٦٥
٢٠١٥/١	٢٠١٥/٤/١٨	٢٠١٥/٧/١٨	١٠٠٠٠	١٥٠٠	٣٧,٥
٢٠١٥/٢	٢٠١٥/٢/٦	٢٠١٥/٢/٥	٤٠٠٠	١٠٠٠	٦٠
٢٠١٥/٣	٢٠١٥/٦/٥	٢٠١٥/٧/٤	٨٥٠٠	٨٥٠٠	١٢٧,٥
			١٠٤٤٠٠	٢٩٥١٠	

وقد تبين للمدقق بأنه لا يوجد كفالات مستحقة وغير مسددة لدى الفرع.

المطلوب:

١- ما هي أسباب عدم مطابقة أرصدة الكفالات الصادرة ما بين المحاسبي والسجل؟

٢- ما هي الملاحظات التي يجب تسجيلها من المدقق على الكفالات أعلاه؟

٣- ما هي إجراءات التصحيح اللازمة؟

الحالة رقم (١٠)

قامت شركة إسماعيل زهدي بإجراء العمليات التالية:

الشهر	شراء / بيع	عدد الوحدات	سعر الوحدة
مخزون أول المدة	--	١٥٠٠	٢,٥٠٠ دينار
شباط	شراء	٦٨٠٠	١,٧٥٠ دينار
آذار	شراء	٣٤٠٠	٢,٢٥٠ دينار
آذار	بيع	٦٠٠٠	٥,٠٠٠ دينار
أيار	شراء	١٠٠٠	٢,٠٠٠ دينار
آب	شراء	١٨٠٠	٣,٢٥٠ دينار
أيلول	بيع	٤٢٠٠	٣,٩٠٠ دينار

وأثناء قيام المدقق الداخلي بتدقيق صحة احتساب مخزون بضاعة آخر المدة تبين له بأن المخزون تم احتسابه بشكل خاطئ في ظل المعلومات التالية:

١- الشركة تتبع طريقة الوارد أولاً صادر أولاً عند تقدير مخزون آخر المدة.

٢- البضاعة المعدة للبيع ٩٦٥٠٠ دينار

٣- صافي المبيعات ١١٢٠٠٠ دينار

٤- المصاريف الأخرى ٢٩٦٠٠ دينار

٥- الموجودات بدون البضاعة ٧٨٠٠٠ دينار

٦- المطلوبات بدون حق الملكية ٥٣٥٠٠ دينار

٧- تم تقدير بضاعة آخر المدة بشكل خاطئ بمبلغ ١١٠٠٠ دينار

أ- ما هو الاحتساب الصحيح لمخزون آخر المدة؟

ب- بيان أثر الخطأ على نتيجة أعمال الشركة؟

ج- بيان أثر الخطأ على المركز المالي للشركة؟

الفصل الخامس

التقارير الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي

الفصل الخامس

التقارير الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي

تكتسب التقارير الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي أهمية خاصة كونها المنتج الرئيسي لإدارة التدقيق الداخلي، حيث تحتوي هذه التقارير على النتائج التي تم التوصل اليها نتيجة تنفيذ مهام التدقيق الداخلي وقيام المدققين الداخليين بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وتحديد نقاط الضعف في الإجراءات الرقابية وتقديم التوصيات الملائمة التي من شأنها معالجة نقاط الضعف.

إن الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي هو إضافة قيمة للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتقديم المقترحات الخاصة بتحسين الأداء ويتم قياس أهداف التدقيق الداخلي من خلال التقارير الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي وما تتضمنه من توصيات تؤدي إلى إضافة القيمة للمؤسسة. لذلك سوف يتناول هذا الفصل أنواع التقارير التي تصدر عن إدارة التدقيق الداخلي، والإجراءات العملية لإعداد تقرير المدقق الداخلي بكافة اجزائه إضافة إلى الطريقة المهنية في صياغة ملاحظات المدقق بأركانها الكاملة مع الأمثلة العملية على إجراءات التطبيق، وسوف نعرض في نهاية الفصل نموذج لتقرير المدقق الداخلي الذي تم اعداده وفقاً للمعايير المهنية.

المعايير المهنية التي تناولت تقارير المدققين الداخليين:

تناولت المعايير المهنية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إبلاغ نتائج تنفيذ مهام التدقيق الداخلي من خلال التقارير المصدرة من إدارة التدقيق الداخلي وفقاً لما يلي:-

١ – معيار التدقيق الداخلي رقم (٢٤٠٠) إيصال النتائج Communicating Results:

حيث يشير المعيار إلى ضرورة قيام المدققين الداخليين بإيصال نتائج المهام التي تم تنفيذها، وهذا يتم من خلال رفع تقارير للإدارة بنتائج المهام التي كلف المدققين بتنفيذها.

٢- معيار التدقيق الداخلي رقم (٢٤١٠) معايير الايصال Criteria For Communicating:

يشير المعيار إلى أهم المعلومات التي يجب أن يتضمنها تقرير المدقق الداخلي والتي من أبرزها حسب ما وردت في المعيار:-

- أهداف المهمة.
- نطاق المهمة.
- النتائج.
- التوصيات.
- خطة العمل.
- رأي المدقق الداخلي.

٣- معيار التدقيق الداخلي رقم (٢٤٢٠) صفات نتائج التقرير Quality of Communications:

أشار المعيار إلى أن النتائج يجب أن تتصف بالدقة والموضوعية والوضوح وأن تكون مختصرة وبناءة وكاملة ويتم تقديمها في الوقت المناسب.

٤- معيار التدقيق الداخلي رقم (٢٤٣٠)

Use of "Conducted in Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"

يمكن للمدققين الداخليين الإفادة بأن المهمة تم تنفيذها وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية للممارسة المهنية.

وفي حالة عدم التوافق مع مفهوم التدقيق الداخلي، أو ميثاق التدقيق الداخلي المعتمد، أو قواعد السلوك الأخلاقي، أو المعايير المهنية، ويؤثر ذلك على المهمة يجب الإفصاح عن القواعد، أو المعايير التي تم مخالفتها وأسباب عدم الالتزام بها وما هو الأثر على نتائج المهمة.

٥- معيار التدقيق الداخلي رقم (٢٤٤٠) توزيع النتائج Disseminating Results:

على مسؤول التدقيق الداخلي بلاغ النتائج النهائية لمهام التدقيق إلى الأطراف المعنية بحيث يحدد مسؤول التدقيق الداخلي من هي الأطراف المعنية وكيف سيتم إيصال النتائج لها.

٦- معيار التدقيق الداخلي رقم (٢٠٦٠):

Reporting for Senior Management and the Board

رفع تقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة:

يتطلب هذا المعيار من مدير التدقيق الداخلي أن يقوم برفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة تشتمل على أهداف وأنشطة التدقيق الداخلي وبحيث تتضمن هذه التقارير المخاطر العالية التي تتعرض لها المؤسسة ومستويات الرقابة عليها، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذلك الجوانب التي قد تكون موضع استفسار من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

صفات تقرير المدقق الداخلي:

كما تم الإشارة سابقاً فإن المعيار رقم ٢٤٢٠ نص على ضرورة توفر سبعة صفات في تقرير المدقق الداخلي حتى يكون تقريراً مهنياً ويؤدي إلى تحقيق هدف إضافة القيمة، وفيما يلي هذه الصفات مع شرح موجز لكل منها:-

١- الدقة:

يجب أن تكون معلومات التقرير صحيحة وخالية من الأخطاء ، كما يجب أن تعرض الحقائق بأمانة بحيث تكون مستندة إلى معايير دقيقة مثل قرارات إدارية أو سياسات وإجراءات أو لوائح أو أنظمة وقوانين معتمدة.

ومن الجدير ذكره هنا ضرورة توخي الدقة قدر الإمكان بحيث تصدر التقارير عن إدارة التدقيق الداخلي بأقصى درجات الدقة وخالية من الأخطاء لاسيما إذا كانت هذه التقارير يبنى عليها قرارات قد تتعلق بالوضع الوظيفي للمدراء والموظفين، أو يتخذ عليها قرارات إدارية، أو تشغيلية، أو مالية لنتائج الملاحظات. فإذا كانت النتائج غير دقيقة فإن القرارات التي بنيت عليها سوف تكون غير دقيقة وتضع إدارة التدقيق الداخلي في موقع حرج.

وفي حالة تكرار ظهور أخطاء في نتائج التقارير المصدرة فإن ذلك سوف يؤثر بشكل كبير على مصداقية إدارة التدقيق الداخلي أمام الجهات المستفيدة من

خدمات التدقيق الداخلي والجهات التي تتلقى التقارير.

لذلك أرى أن يقوم المسؤول عن دراسة تقارير التدقيق الداخلي بإيلاء العناية المهنية اللازمة عند دراسة التقرير، وكذلك رؤساء الفرق في الميدان عليهم مسؤولية كبيرة في دقة نتائج التقرير واسنادها إلى المعايير الملائمة، والذي من شأنه أن يقلل من احتمالية حدوث الأخطاء في تقارير التدقيق الداخلي.

وفي حالة وجود أخطاء هامة في تقرير تم إصداره من قبل إدارة التدقيق الداخلي وتم اكتشافها بعد اصدار التقرير، فقد نص معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٤٢١ على ضرورة قيام مسؤول التدقيق الداخلي بإبلاغ كافة الجهات التي تم ارسال نسخ التقارير اليها بالمعلومات المصححة.

٢- الموضوعية:

يقصد بالموضوعية أن تكون التقارير خالية من التحيز وتكون ملاحظات التقارير ناتجة عن تقييم متوازن للحقائق والوقائع ذات العلاقة.

وتتطلب الموضوعية من المدققين الداخليين صياغة الملاحظة بوضعها الحقيقي دون استخدام عبارات المبالغة والتهويل لإظهارها بأكبر من حجمها الحقيقي، أو صياغتها بالتقليل من وضعها الحقيقي لاعتبارات معينة لدى المدقق.

وكذلك على المدقق الداخلي أن يراعي عدم التعميم بالنتائج إلا إذا كانت الوقائع تشير إلى التعميم وذلك بالاستناد إلى نسبة الأخطاء من العينة التي تم تناولها خلال عمليات التدقيق.

كما تتطلب الموضوعية في التقرير عدم قيام المدقق باستخدام عبارات تتضمن تجريح للآخرين أو تسيء لهم.

وعلى مدير نشاط التدقيق الداخلي أو من يفوضه أن يتحقق من موضوعية التقرير عند دراسته.

٣- الوضوح:

وضوح التقرير يعني أن محتويات التقرير واضحة لمن يقرأها بحيث

تكون منطقية ويسهل الفهم على من يقرأها وتتضمن كافة المعلومات اللازمة ذات الصلة بالموضوع التي تؤدي إلى فهم المحتوى بالمضمون الواجب إيصاله لقارئ التقرير، كما يفضل أن لا يتم التطرق إلى المصطلحات الفنية ضمن سياق التقرير إلا إذا كانت ضرورية، وفي حالة وضع مثل هذه المصطلحات يجب على المدقق إيضاح مدلولها وبشكل مختصر ليتمكن قارئ التقرير من تمييز ما يقوم بدراسته.

٤- الاختصار:

من أهم صفات تقرير المدقق الداخلي هو الاختصار، وهنا يتوجب على المدقق الداخلي استخدام مهاراته في صياغة ملاحظات التقرير بالتركيز على صلب الموضوع وتجنب الإسهاب غير المبرر والابتعاد عن التفاصيل المستفيضة والاطناب الكبير.

ويتوجب على المدقق الداخلي عدم تكرار العبارات أثناء الكتابة وتجنب الإشارة إلى الإجراءات التي قام بها المدقق أثناء تنفيذ المهمة والتي يتضمنها دليل التدقيق أو برنامج التدقيق، ويكتفي المدقق بالإشارة في بداية تقريره إلى أنه قد تمت عمليات التدقيق وفقاً لدليل التدقيق أو برنامج التدقيق المعتمد.

يعني باختصار أن يتم إيصال النتائج بأقل قدر ممكن من الكلمات ودون أن يؤثر الاختصار على فهم المحتوى الواجب إيصاله.

٥- التقرير بنّاء:

يكون التقرير بنّاء عندما يتضمن توصيات من فريق التدقيق تؤدي إلى تحسين أعمال المؤسسة أو تساعد على تحقيق الأهداف.

من المعلوم بأن المدقق الداخلي يقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية، ويتبين من خلال التقييم إذا كان هناك نقاط ضعف في نظام الرقابة الداخلية، وهنا لا يكتفي المدقق بالإشارة إلى نقاط الضعف وتزويد الإدارة بها، وإنما يجب أن يقوم بتقديم توصيات مقترحة لمعالجة هذه النقاط، أو تقديم توصيات لتطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية لدى المؤسسة.

٦- الاكتمال:

صفة الاكتمال تعني أن التقرير يتضمن كافة المعلومات الضرورة لإيصال

النتائج، بحيث يعرض التقرير بأجزائه كاملة وكذلك تعرض الملاحظات بأركانها الكاملة.

٧- **التقرير يصدر في الوقت المناسب:**

الوقت مهم في تقرير المدقق الداخلي، حيث يتوجب على إدارة التدقيق الداخلي إصدار التقرير فور الانتهاء من تنفيذ عمليات التدقيق لاسيما، وأن هناك ملاحظات بحاجة إلى إجراءات تصحيحية، وذلك لإعطاء الإدارة الفرصة لمعالجة الملاحظات في الأوقات المناسبة.

التقارير التي يتم إصدارها من قبل إدارة التدقيق الداخلي:

تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإصدار ثلاثة أنواع من التقارير:-

١- تقارير نتائج تنفيذ المهام Communicate Engagement Results Reports.
٢- تقارير تبليغ نتائج استثنائية Communicate Interim Progress Reports.
٣- تقارير ترفع إلى لجنة التدقيق Audit Committee Reports.

أولا: تقارير نتائج تنفيذ المهام:

وهي التقارير النهائية التي يتم إصدارها من إدارة التدقيق الداخلي بعد اكتمال دورة تنفيذ مهمة التدقيق والإجراءات التمهيدية للملاحظات وأوراق العمل، بحيث يحتوي التقرير على النتائج النهائية والاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بها والتي يتم إصدارها وابلاغها إلى الجهات ذات العلاقة بالنشاط أو مركز العمل الذي خضع لعمليات التدقيق.

الأجزاء الرئيسية للتقرير النهائي للتدقيق:

كما سبق بيانه فإن معيار التدقيق الدولي رقم ٢٤١٠ والإرشادات التطبيقية الخاصة به أشارت إلى أن تقرير المدقق الداخلي يتضمن خمسة أجزاء رئيسية هي كما يلي:-

١- **الجزء الأول:** معلومات عن النشاط أو مركز العمل الخاضع للتدقيق.
٢- **الجزء الثاني:** معلومات عن مهمة التدقيق التي تم تنفيذها.
٣- **الجزء الثالث:** الملخص التنفيذي للتقرير.
٤- **الجزء الرابع:** النتائج التي تم التوصل اليها.
٥- **الجزء الخامس:** رأي المدقق الداخلي.

وسوف يتم شرح هذه الأجزاء بالتفصيل وفقاً لما ورد في المعايير والإرشادات التطبيقية ووفقاً لأفضل الممارسات والتطبيقات المثلى في مجال التدقيق الداخلي.

الجزء الأول: معلومات عن النشاط أو مركز العمل الخاضع للتدقيق:

ويشمل هذا الجزء خلفية مختصرة عن مركز العمل، أو الأنشطة التي تم تدقيقها والتي تساعد قارئ التقرير في قراءة وتقييم محتويات التقرير ومن الأمثلة على هذه المعلومات:-

- خلفية تاريخية عن مركز العمل/النشاط.
- عدد الموظفين العاملين والمدير المسؤول.
- معلومات مالية وتشغيلية تبين حجم العمل لدى المركز.
- أي تغيرات جوهرية في مركز العمل لها تأثير على سير العمل لدى المركز.
- تاريخ التدقيق السابق.
- أي معلومات أخرى يرى المدقق ضرورة اضافتها لقارئ التدقيق.

وهنا يفضل أن يتم الإشارة إلى هذه المعلومات بشكل مقارن بين تاريخ تنفيذ المهمة السابقة للتدقيق وتاريخ تنفيذ المهمة الحالية حتى يتمكن قارئ التقرير من تحديد التغيرات الجوهرية خلال هذه الفترة.

الجزء الثاني: معلومات عن مهمة التدقيق التي تم تنفيذها:

يتضمن هذا الجزء معلومات خاصة بمهمة التدقيق التي تم تنفيذها والتي تبين طبيعة المهمة والإطار الزمني لها ونطاق المهمة. وفيما يلي أهم

المعلومات التي يتم ادراجها ضمن هذا الجزء:-

طبيعة المهمة:

حيث يتم الإشارة فيما إذا كانت المهمة اعتيادية ضمن خطة إدارة التدقيق الداخلي المعتمدة من لجنة التدقيق أو مهمة خارج نطاق الخطة مثل تكليف من الادارة العليا بتقييم نشاط معين أو التحقيق في حالة احتيال أو البحث في شكوى ... الخ.

- **أهداف المهمة:**

حيث يتم الإشارة إلى الأهداف الرئيسية للمهمة التي تم تنفيذها ، وفيما يلي أمثلة على أهداف مهام التدقيق:-

- تقييم نظام الرقابة الداخلية لدى مركز العمل.
- تقييم كفاءة إدارة المخاطر لدى المركز.
- التحقق من الالتزام بالأنظمة والقوانين والعقود والسياسات والإجراءات.
- التأكد من كفاءة وفاعلية طرق تقديم الخدمات للعملاء.
- التحقق من دقة وسلامة القوائم المالية.
- التأكد من مدى كفاءة الموارد البشرية لدى مركز العمل.
- التحقق من مدى توافر مستلزمات الأمن والسلامة لدى مركز العمل.

- **نطاق عملية التدقيق:**

بحيث يتم الإشارة إلى الأنشطة والبرامج والعمليات التي تم تدقيقها خلال تنفيذ المهمة.

- **الإطار الزمني للمهمة:**

وهنا يتم الإشارة إلى الفترة الزمنية التي خضعت لعمليات التدقيق مثال ذلك يتم بيان أن عمليات التدقيق شملت الإجراءات والأنشطة والعمليات التي تمت خلال الفترة من ٢٠١٥/٣/١ – ٢٠١٥/١٢/٣١ مثلاً.

- **الوسائل التي يتم استخدامها في تنفيذ مهمة التدقيق:**

حيث يشير فريق التدقيق إلى الوسائل التي تم استخدامها أثناء التنفيذ مثال ذلك:

- ❖ دليل التدقيق المعتمد.
- ❖ تقارير معلومات استثنائية تم تصميمها لهذه الغاية.
- ❖ برامج حاسوبية خاصة بالتدقيق.
- ❖ أوراق عمل Check List لجوانب معينة.
- ❖ استقصاءات أو مقابلات ... الخ.

وأية وسائل أخرى قام فريق التدقيق باستخدامها.

- **الفترة الزمنية للمهمة:**

يتم الإشارة هنا إلى الفترة الزمنية التي استغرقها تنفيذ المهمة ويفضل أن يشار اليها بعدد أيام العمل كأن يشير المدقق بأنه تم تنفيذ المهمة خلال الفترة من ٧/١٤ – ٧/٢٧ وبواقع ٨ أيام عمل.

- **الفريق الذي قام بتنفيذ المهمة:**

يتم الإشارة إلى أسماء فريق المدققين الذين قاموا بتنفيذ المهمة ويتم الإشارة إلى صفة رئيس الفريق وكذلك يفضل أن يتم بيان الأنشطة والعمليات التي تم مراجعتها من قبل كل مدقق من أعضاء الفريق.

الجزء الثالث: الملخص التنفيذي للتقرير:

يعتبر الملخص التنفيذي للتقرير أهم جزء من أجزاء التقرير بحيث يتضمن ملخصاً لأهم الملاحظات الواردة في التقرير، لأنه في بعض الأحيان يتم قراءة الملخص فقط إذا كان فعلاً يعكس ما ورد في ملاحظات التقرير ذات المخاطر الهامة، لذلك يجب إعداده بمهنية عالية بحيث يكون مختصراً بطريقة لا تؤدي إلى الاخلال بأهمية وخطورة الملاحظات الواردة في التقرير، وفي نفس الوقت يجب أن لا يكون مطولاً بحيث لا يلقى العناية اللازمة من الاهتمام لا سيما إذا احتوى على ملاحظات ذات مخاطر متدنية.

وهناك مدرستين في إعداد الملخص، الأولى يقوم بإعداد الملخص فريق

التدقيق الذي قام بتنفيذ المهمة ويتم تقييمه من قبل مدير التدقيق الداخلي أو من يفوضه، والثانية أن يقوم مدير التدقيق الداخلي أو من يفوضه كرئيس مدققين أو مدقق رئيسي بإعداده، علماً بأنني أرى أن إعداد الملخص من قبل فريق التدقيق أفضل حيث إن الفريق هو من قام بالعمل الميداني وهو من قام بالمناقشة لذلك هو الأقدر على صياغة الملخص الملائم، ومدير التدقيق يعمل على تقييمه وإجراء التعديلات اللازمة إن وجدت.

أما محتويات الملخص التذكيري في الغالب يتضمن ما يلي:-

- فقرة المقدمة التي تبين اسم مركز العمل أو النشاط الذي تم تنفيذ المهمة لديه والفترة الزمنية التي نفذت خلالها المهمة.
- الملاحظات المتكررة من التقارير السابقة والتي لم يتم الاستجابة لها، مع ضرورة بيان مطالعات المسؤول على ملاحظات التقرير السابق.
- تلخيص الملاحظات ذات المخاطر الهامة بحيث يتم صياغتها بأسلوب مهني يراعي أن لا تكون مختصرة جداً بحيث يؤدي إلى الاخلال بالمعنى ولا تكون مطولة بحيث يؤدي إلى زيادة كبيرة في عدد صفحات الملخص.
- توصيات فريق المراجعة الشاملة والتي تؤدي إلى تحسين العمليات واضافة قيمة للمؤسسة.

الجزء الرابع: النتائج التي تم التوصل إليها:

يعتبر هذا الجزء هو هيكل التقرير والذي يحتوي على الملاحظات التفصيلية التي تم اكتشافها خلال فترة تنفيذ المهمة إضافة إلى استنتاجات وتوصيات فريق التدقيق وتتضمن أيضاً مطالعات الجهات التي تم تنفيذ عمليات التدقيق لديهم لذلك هذا الجزء يتضمن المعلومات التالية:-

- الملاحظة التفصيلية بأركانها الواردة في المعايير المهنية والإرشادات التطبيقية لمعهد المدققين الداخليين IIA.
- مطالعات الجهات التي تم تنفيذ مهمة التدقيق لديهم وعلى المدققين الداخليين توثيق هذه المطالعات.
- توصيات واستنتاجات فريق التدقيق والأساس الذي تم البناء عليه.

- يتم عرض الملاحظات ضمن هذا الجزء مصنفة حسب درجة المخاطر.

أركان الملاحظة:

حتى تكون الملاحظة مكتملة يجب أن تشتمل على خمسة أركان رئيسية هي كما يلي:-

١- **الحالة Case**: بحيث يشار هنا إلى أوجه القصور أو المخالفة أو التجاوز بطريقة واضحة وأسلوب مختصر قدر الإمكان.

٢- **المعيار Criteria**: وتشكل الأساس الذي استندت إليه الملاحظة وقد يكون المعيار قانون أو سياسات أو إجراءات أو لوائح أو قرارات إدارة عليا ... الخ.

٣- **السبب Cause**: ويتضمن سبب ظهور الملاحظة وأحياناً يتم تحديد السبب بشكل مباشر من قبل فريق التدقيق إذا كان واضحاً، وبعض الأحيان يتم تحديد السبب من خلال مناقشة الموظفين المعنيين بالملاحظة أو يؤخذ من مطالعاتهم.

٤- **الأثر Impact**: يشار هنا إلى الآثار السلبية التي تعرضت لها المؤسسة أو قد تتعرض لها نتيجة وجود الملاحظة.

٥- **التوصية أو الاجراء Recommendation & Action Procedures**: يقوم فريق التدقيق ضمن هذه الفقرة بتقديم التوصية الملائمة للملاحظة المسجلة، أو الإشارة إلى الإجراء التصحيحي إذا ما تم تنفيذه أثناء تواجد فريق التدقيق.

طرق عرض وتنسيق الملاحظات:

هناك طريقتان تستخدمان على نطاق واسع في عرض وصياغة الملاحظات:-

الأولى: صياغة الملاحظة بأركانها الخمسة ضمن فقرة واحدة متكاملة.

الثانية: صياغة الملاحظة ضمن عناوين فرعية لكل ركن من الأركان بحيث يوضع عنوان لكل ركن ويوضع ما يخص كل ركن مقابله ويكون عادة على شكل أوراق عمل أو جداول.

لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، ويتوقف استخدام كل طريق حسب رؤيا واستراتيجيات مسؤولي التدقيق الداخلي وحسب طبيعة عمل المؤسسات وحجمها وأساليب المخاطبات فيها فيما إذا كانت تميل للرسميات أم لا. وفيما يلي مزايا وعيوب كل طريقة من هذه الطرق:-

الطريقة الأولى: صياغة الملاحظة بأركانها الخمسة ضمن فقرة واحدة متكاملة:

المزايا:

١- تؤدي إلى تحقيق التماسك والتكامل للأفكار.
٢- تعطي إيضاحات أكثر تفصيلاً.
٣- تتميز بالمرونة بحيث يمكن من خلالها جمع كل ملاحظات تشترك بصفة واحدة ضمن ملاحظة واحدة من خلال استخدام جداول العرض.
٤- تمكن المدقق من إبراز مهنيته وحرفيته في صياغة الملاحظات وتنمي قدرته على تطوير مهاراته باستمرار في صياغة الملاحظات حيث تتيح هذه الطريقة للمدقق بإظهار براعته ومهارته في الكتابة وتنمي قدراته المستقبلية في الكتابة والعرض.
٥- مرغوبة لدى قارئ التقرير بحيث يعمل على قراءة الملاحظة بشكل متكامل.
٦- تختصر في حجم التقرير لاسيما وأنها توضع ضمن مساحات أقل قياساً مع الطريقة الأخرى.

العيوب:

١- تتطلب احترافية من قبل المدقق الداخلي حتى يتم صياغتها بالشكل الملائم والواضح بحيث يتم من خلالها إيصال الأفكار المطلوب إبلاغها للإدارة.
٢- قد يتم اغفال بعض أركان الملاحظة أثناء صياغتها على شكل فقرة، وقد يكون هذا الجزء هاماً للقارئ.
٣- قد لا يناسب المؤسسات التي تميل بشكل أقل نحو الرسميات.
٤- تتطلب جهد كبير من قبل مسؤولي التدقيق الداخلي لتنمية قدرات المدققين الداخليين في صياغة الملاحظة المتكاملة.

الطريقة الثانية: صياغة الملاحظة ضمن عناوين فرعية:

المزايا:

١- قد تكون مناسبة لبعض الأشخاص قراء التقرير بحيث يقرأها بشكل منفصل ويراه مناسباً بالنسبة له.
٢- تتميز بتنسيق وترتيب ملائم يعجب به بعض القراء للتقرير.
٣- هذه الطريقة تلزم بوضع كافة أركان الملاحظة بدون استثناء.
٤- تعتبر مناسبة لبعض المؤسسات التي تميل بشكل أقل للرسميات.
٥- لا تتطلب احترافية كبيرة من المدقق الداخلي لجمع الأركان الخمسة ضمن فقرة واحدة حيث يتم الإشارة إلى كل جزء بشكل منفصل دون الربط بينها.

العيوب:

١- من الصعب تحقيق تكامل الملاحظة وربط أركانها بشكل جيد وبالتالي ليس من السهولة فهم المقصود من الملاحظة وفق الرسالة الواجب ايصالها.
٢- تؤدي إلى تضخيم حجم التقرير وزيادة عدد صفحاته.

٣- لا توفر للمدقق المرونة اللازمة لصياغة الملاحظات بحيث لا يتمكن المدقق من استخدام الجداول للملاحظات ذات الصفات المتشابهة، وكذلك لا تستطيع الجمع بين الملاحظات المتكررة في ملاحظة واحدة.

٤- هذه الطريقة لا تعمل على تنمية قدرات المدققين الداخليين على صياغة الملاحظات بالطريقة الاحترافية حيث يصبح المدقق هنا مبعئ لحقول البيانات فقط دون إبراز احترافيته وبراعته في صياغة الملاحظات.

٥- بعض الأحيان يقوم القارئ بقراءة الملاحظة فقط، وهو الركن الأول دون النظر إلى الأركان الأخرى والتي تعتبر قراءتها مهمة لتقييم الملاحظة والأثر بشكل متكامل.

٦- قد لا تكون هذه الطريقة مناسبة للمؤسسات ذات الطابع الأكثر ميلاً للرسميات.

أمثلة عملية على صياغة الملاحظات بالطريقتين:

المثال رقم (١):

(أ) الصياغة ضمن فقرة واحدة:

وافق نائب الرئيس التنفيذي لشؤون الاستثمار على شراء أسهم في شركة الحديد والصلب بمبلغ ١٥٠٠٠٠٠ دولار أدت إلى زيادة نسبة الاستثمار في هذه الشركة إلى ١٨% من إجمالي المحفظة الاستثمارية للشركة بما يخالف نص المادة (١٢) من سياسة الاستثمار المعتمدة من مجلس الإدارة والتي حددت الحد الأقصى لهذه النسبة بـ ١٥% وذلك بسبب خطأ في احتساب نسبة الاستثمار ضمن المذكرة المرفوعة لنائب الرئيس التنفيذي حيث تم إثبات النسبة قبل الاستثمار ١١% بحيث تصبح بعد الاستثمار ١٤,٥%، علماً بأن النسبة الصحيحة قبل الاستثمار هي ١٤,٨% مما يؤثر على تركزات مخاطر الاستثمار لدى الشركة.

نوصي قيام الإدارة التنفيذية برفع مذكرة بالواقعة لمجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.

(ب) الصياغة ضمن عناوين فرعية:

١	الملاحظة	استثمار مبلغ ١٥٠٠٠٠ دولار في شراء اسهم في شركة الحديد والصلب بموافقة نائب الرئيس التنفيذي لشؤون الاستثمار أدت إلى زيادة نسبة الاستثمار في هذه الشركة إلى ١٨% من إجمالي المحفظة الاستثمارية الإجمالية للشركة علماً بأن الحد الأقصى للنسبة بموجب السياسة الاستثمارية ١٥%.
٢	المعيار	مخالفة نص المادة ١٢ من سياسة الاستثمار المعتمدة من مجلس الإدارة التي حددت النسبة بـ ١٥%.
٣	السبب	وجود خطأ في المذكرة المرفوعة من إدارة الاستثمار والتي تمت الموافقة على الشراء بموجبها حيث أثبتت النسبة قبل الاستثمار ١١% مع أن النسبة الصحيحة ١٤,٨%.
٤	الأثر	التأثير على التركزات الاستثمارية للشركة في المحفظة الاستثمارية وتعريض الشركة إلى خسائر مادية.
٥	التوصية	رفع مذكرة من الإدارة التنفيذية إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.

المثال رقم (٢):

(أ) الصياغة ضمن فقرة واحدة:

وفقاً لقرار الرئيس التنفيذي رقم ٢٠١٥/٧٨ فإن الخزنة الحديدية رقم ٣٤٢٠١/٤١٨ والتي تحفظ فيها المستندات والوثائق الهامة يتم فتحها تحت الرقابة الثنائية من خلال رقم سري ممنوح للمدير المسؤول في الوحدة ومفتاح يحمله رئيس القسم لدى الوحدة بحيث تفتح الخزنة بحضور الاثنين معاً وفقاً للقرار.

الملاحظ أن المدير المسؤول يقوم صباح كل يوم بفتح الخزنة بالرقم السري وتبقى مفتوحة طوال اليوم بحيث يقوم رئيس القسم الذي يحمل المفتاح الثاني باستخراج الوثائق منفرداً الأمر الذي قد يعرض مستندات ووثائق المؤسسة للمخاطر، ولدى مناقشة المدير المسؤول أعلمنا بأن السبب يكمن في أن حالات استخراج المستندات والوثائق من الخزنة كثيرة، وبالتالي تستنزف منه وقتاً طويلاً خاصة، وأنه مشغول بجوانب أخرى عديدة.

نوصي بضرورة تطبيق ما ورد في قرار الرئيس التنفيذي كما نوصي بقيام المدير المسؤول برفع مذكرة إلى الإدارة بخصوص الموضوع لاتخاذ القرار الملائم بشأنه.

(ب) الصياغة ضمن عناوين فرعية:

١	الملاحظة	قيام المدير المسؤول في الوحدة بفتح الخزنة الحديدية رقم ٤١٨/٣٤٢٠١ صباح كل يوم وتحتوي الخزنة على مستندات ووثائق هامة بالرقم السري الممنوح له وتبقى مفتوحة طوال اليوم مما أدى إلى قيام رئيس القسم الذي يحمل المفتاح الثاني بالانفراد في فتح الخزنة واستخراج الوثائق الهامة مع أن الخزنة يجب أن تخضع للرقابة الثنائية.
٢	المعيار	مخالفة قرار الرئيس التنفيذي رقم ٢٠١٥/٧٨ الذي حدد فتح الخزنة الحديدية ٤١٨/٣٤٢٠١ تحت الرقابة الثنائية برقم سري ممنوح للمدير المسؤول ومفتاح يحمله رئيس القسم.
٣	السبب	أفاد المدير المسؤول أن السبب كثرة حالات طلب المستندات والوثائق من الخزنة مما يستنزف وقتاً طويلاً منه خاصة وأنه مشغول بجوانب أخرى عديدة.
٤	الأثر	إمكانية تعريض المستندات ووثائق المؤسسة للمخاطر.
٥	التوصية	- نوصي بتطبيق ما ورد في قرار الرئيس التنفيذي بتحقيق مبدأ الرقابة الثنائية. - نوصي بقيام المدير المسؤول برفع مذكرة للإدارة العليا بخصوص السبب الذي أشار إليه لاتخاذ اللازم بشأنه.

المثال رقم (٣):

(أ) الصياغة ضمن فقرة واحدة:

عند قيامنا بإجراء المطابقات الخاصة بالأصول الثابتة تبين لنا وجود فروقات في ارصدة الأصول الثابتة ما بين الدفاتر المحاسبية الممسوكة لدى

الإدارة المالية وما بين السجل الاحصائي للأصول التي تقيد فيه الأصول من قبل إدارة الأصول الثابتة وذلك وفقاً لما يلي:-

الرصيد المحاسبي في الدفاتر	٥٩٥٠٠٠	دولار
الرصيد في السجل الاحصائي	٥٨٤٠٠٠	دولار
الفرق	١١٠٠٠	دولار

ويعود سبب الفرق إلى قيام المؤسسة بشراء خزائن خشبية عدد ١٥ بتاريخ ٢٠١٥/٧/١٦ تم اثباتها محاسبياً من قبل الإدارة المالية، ولم يتم إدخالها في السجل الاحصائي من قبل إدارة الأصول، ولم يتم اكتشاف الفرق حتى تاريخ ٢٠١٥/٩/٣٠ ((تاريخ زيارة التدقيق)) بسبب عدم القيام بالمطابقة الشهرية لأشهر ٧، ٨، ٩ مما يخالف نص المادة ٧٦ من إجراءات الإدارة المالية التي نصت على ضرورة القيام بالمطابقة شهرياً مما يؤدي إلى احتمالية تعرض أصول المؤسسة لمخاطر الفقدان.

نوصي بتسجيل الخزائن على السجل كما ونوصي بالالتزام بإجراء المطابقة شهرياً تطبيقاً لإجراءات الإدارة المالية.

(ب) الصياغة ضمن عناوين فرعية:

١	الملاحظة	وجود فروقات في أرصدة الأصول الثابتة ما بين السجل الإحصائي للأصول الممسوكة لدى إدارة الأصول الثابتة وما بين الرصيد في الدفاتر المحاسبية الممسوكة لدى الإدارة المالية وفقاً لما يلي: الرصيد المحاسبي في الدفاتر ٥٩٥٠٠٠ دولار الرصيد في السجل الاحصائي ٥٨٤٠٠٠ دولار الفرق ١١٠٠٠ دولار

علماً أن الفرق يعود لثمن خزائن عدد ١٥ تم شراؤها بتاريخ ٢٠١٥/٧/١٦ ولم يتم تسجيلها على السجل الاحصائي من قبل إدارة الأصول مع أنه قد تم إثباتها محاسبياً من قبل الإدارة المالية في نفس يوم الشراء ولم يتم اكتشاف الخطأ حتى تاريخ ٢٠١٥/٩/٣٠ ((تاريخ زيارة التدقيق)).

٢	المعيار	مخالفة نص المادة ٧٦ من إجراءات الإدارة المالية التي نصت على ضرورة القيام بالمطابقة شهرياً ما بين السجل الإحصائي وما بين الرصيد في الدفاتر المحاسبية.
٣	السبب	عدم إجراء المطابقة الشهرية للأشهر ٧، ٨، ٢٠١٥/٩
٤	الأثر	احتمالية تعرض أصول المؤسسة لمخاطر الفقدان.
٥	التوصية	- نوصي بتسجيل الخزائن المشتراة في سجل الأصول الثابتة. - نوصي بضرورة القيام بإجراء المطابقة الشهرية تطبيقاً لإجراءات الإدارة المالية.

المثال رقم (٤):

(أ) الصياغة ضمن فقرة واحدة:

لاحظنا أن بوليصة التأمين على مخازن المؤسسة الأربعة والتي تحتوي على مواد تقدر قيمتها حسب سجلات الشركة بمبلغ ٢ مليون دولار انتهت بتاريخ ٢٠١٥/١٠/١٥ ولم يتم تجديدها حتى تاريخ ٢٠١٥/١١/١ ((تاريخ تنفيذ مهمة التدقيق)) تطبيقاً لنص المادة ٢٣ أ من النظام المالي التي نصت على تجديد بوالص تأمين موجودات المؤسسة ومخازنها عند انتهائها الأمر الذي يعرض المؤسسة إلى خسائر مالية كبيرة في حالة تعرض مخازن المؤسسة لمخاطر الحريق أو السرقة لا قدر الله.

وقد أعلمنا المدير المسؤول بأن عروض شركات التأمين ما زالت في مرحلة الدراسة والتفاوض.

نوصي بالإسراع في تجديد البوليصة، كما نوصي بإعادة دراسة إجراءات العمل بحيث يتم البدء بإجراءات تجديد بوالص التأمين قبل انتهاء البوالص القديمة بشكل كاف بحيث يتم توقيع البوالص الجديدة قبل انتهاء البوالص القديمة.

(ب) الصياغة ضمن عناوين فرعية:

١	الملاحظة	بوليصة التأمين على مخازن المؤسسة الأربعة والتي تحتوي على مواد تقدر قيمتها حسب سجلات الشركة بمبلغ ٢ مليون دولار انتهت بتاريخ ٢٠١٥/١٠/١٥ ولم يتم تجديدها حتى تاريخ ٢٠١٥/١١/١ ((تاريخ تنفيذ مهمة التدقيق)).
٢	المعيار	مخالفة نص المادة ٢٣ أ من النظام المالي للمؤسسة التي نصت على تجديد بوالص التأمين على موجودات ومخازن المؤسسة سنوياً عند انتهائها.

٣	السبب	التأخر في إجراءات تجديد البوليصة حيث أن العروض المستلمة من شركات التأمين ما زالت في مرحلة الدراسة.
٤	الأثر	تعرض المؤسسة إلى خسائر مالية كبيرة في حالة تعرض مخازن المؤسسة لمخاطر كالحريق أو السرقة لا قدر الله.
٥	التوصية	- نوصي بالإسراع في تجديد بوليصة التأمين على المخازن. - نوصي بإعادة دراسة إجراءات العمل بحيث يتم البدء بإجراءات تجديد بوالص التأمين قبل انتهاء البوالص القديمة بوقت كاف بحيث يتم توقيع البوالص الجديدة قبل انتهاء البوالص القديمة.

آراء الجهات المعنية بالتدقيق:

نصت المعايير المهنية وإرشاداتها التطبيقية على ضرورة قيام المدققين الداخليين بالحصول على آراء ومطالعات المسؤولين في الجهات الخاضعة للتدقيق على الملاحظات التي تم تسجيلها من قبل المدققين أثناء تنفيذ المهام لدى هذه الجهات.

حيث أشار المعيار رقم ٢٤٤٠ وإرشاداته التطبيقية إلى ما يلي:-

«على المدققين الداخليين مناقشة الاستنتاجات والتوصيات مع المستويات المناسبة من الإدارة قبل أن يقوم مدير التدقيق الداخلي بإصدار التبليغات النهائية عن مهام التدقيق ويتم ذلك عادة أثناء سير العمل في المهمة أو في اجتماعات تعقد بعد انتهاء المهمة».

كذلك أشارت الإرشادات التطبيقية بأن هناك أسلوب آخر هو تزويد الجهة المدقق عليها بمسودة الملاحظات والطلب منهم بمراجعتها وابداء الرأي.

كذلك أشار الإرشاد التطبيقي للمعيار ٢٤١٠ إلى ما يلي:-

«كجزء من مناقشات المدقق الداخلي مع العميل الذي تؤدى له المهمة يعمل المدقق الداخلي على الحصول على الموافقة على نتائج المهمة وعلى أي خطة عمل لازمة لتحسين الأعمال، وإذا اختلف المدقق الداخلي والعميل على نتائج المهمة يجب أن تبين التبليغات الخاصة بالمهمة موقف الطرفين وأسباب عدم الاتفاق».

كذلك أشار نفس التطبيق إلى ما يلي:-

«يمكن أن يشتمل التبليغ عن المهمة تعليقات العمل الكتابية كملحق مرفق بالتقرير المتعلق بالمهمة أو قد يضاف ضمن متن التقرير نفسه أو في الخطاب الذي يرفق به التقرير».

أما أسلوب الحصول على آراء الجهات المدقق عليها سوف يتم استعراضه وفقاً لما يلي:-

أولاً: المناقشة أثناء تنفيذ المهمة وقبل تثبيت الملاحظة:

من المفيد جداً أن يقوم المدقق الداخلي بمناقشة الملاحظات المكتشفة مع الموظفين والمسؤولين المعنيين أثناء تنفيذ المهام، وهذا يساعد في تحقيق أهداف المهمة بشكل أفضل، وكذلك يزيد من التعاون بين المدققين والموظفين في الجهات الخاضعة للتدقيق، وكذلك تختصر إجراءات كثيرة يقوم بها المدققون، فمثلاً قد يقوم المدقق بتسجيل ملاحظة تمثل تجاوز لصلاحية المدير في جانب المصاريف مثلاً، عند مناقشة المسؤول يمكن أن يبرز وثيقة تثبت المصادقة على إجرائه من قبل الإدارة العليا أو المفوض بالموافقة، أو يمكن أن يتم تسجيل ملاحظة خاصة بنقص توثيق لجانب معين، يمكن خلال النقاش تزويد المدقق بهذه الوثيقة وبالتالي لا يوجد ملاحظة .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يصبح الموظف أو المسؤول في الجهة الخاضعة للتدقيق على فهم للملاحظة التي تم إثباتها مما يسهل إثبات رأيه على ملاحظات التقرير بشكل رسمي عند الانتهاء من عمليات التدقيق.

ولمناقشة الملاحظات أثناء تنفيذ المهام مزايا عديدة منها:-

- رفع مستوى كفاءة الأداء في مهمة التدقيق.
- زيادة درجة التعاون بين المدققين الداخليين والجهات الخاضعة للتدقيق وتوطيد أواصر العلاقة بينهم.

- ❖ قيام الجهة الخاضعة للتدقيق باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للملاحظات التي تستوجب الإجراء خاصة الفورية منها.
- ❖ يصبح هناك تفاهم متبادل بين المدققين والموظفين في الجهات الخاضعة للتدقيق مما يزيد من دقة الملاحظات ووضوحها.
- ❖ يتيح فرصة لتوعية الموظفين في مراكز العمل بإجراءات التعامل مع الضوابط الرقابية.
- ❖ قد تقود المناقشة إلى تزويد المدققين بمعلومات تساعدهم في تنفيذ المهمة.

ثانياً: الحصول على الرد النهائي من الجهة الخاضعة للتدقيق:

يجب على المدققين الداخليين الحصول على الرد النهائي من مسؤول مركز العمل الخاضع للتدقيق موثقاً، وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة عالمياً للحصول على الرد الموثق من مسؤولي مراكز العمل الخاضعة للتدقيق:-

أ- الحصول على الرد من خلال مسودة التقرير:

وتتلخص هذه الطريقة بقيام فريق التدقيق وبعد مناقشة الملاحظات أولاً بأول كما سبق بيانه سابقاً وبعد انتهاء المهمة وتثبيت الملاحظات ضمن أوراق عمله يتم إعداد مسودة تقرير تتضمن كافة الملاحظات التي تم تسجيلها خلال تنفيذ المهمة وترسل إلى الجهة التي خضعت للتدقيق لإثبات الرد عليها واعادتها إلى إدارة التدقيق الداخلي ليصار بعد الحصول على الردود إلى إصدار التقرير النهائي متضمناً الردود التي تم الحصول عليها.

وفيما يلي أهم الجوانب التي يجب أخذها بالاعتبار عند استخدام هذه الطريقة:-

١- يفضل ترتيب اجتماع بين فريق التدقيق والمسؤول في الجهة الخاضعة للتدقيق ومن يراه مناسباً من موظفيه يتم خلال مناقشة الملاحظات التي تم اثباتها قبل إعداد مسودة التقرير.

هذا الاجتماع يساعد المدققين في الحصول على المزيد من المعلومات الإضافية التي يمكن أن تدعم الملاحظات المكتشفة وتقييمها بشكل وافٍ بعد الاطلاع على رأي الجهة المدقق عليها ويساعد في سهولة وسرعة الحصول على الرد من المسؤول في الجهة الخاضعة للتدقيق على

مسودة التقرير بحيث يتم فهم هذه الملاحظات من قبل المسؤول وموظفيه ويطلع على توثيقها وهذا يسرع في الرد على مسودة التقرير عند إرسالها له.

وكذلك تقلل هذه المناقشة من الزمن المستغرق في اصدار التقرير النهائي في ظل اطلاع المدير المسؤول في مركز العمل الخاضع للتدقيق على ملاحظات التقرير ومناقشتها وفهمها بحيث يكون على علم مسبق بالملاحظات التي سوف تبلغ له من خلال مسودة التقرير.

٢- يتم إرسال مسودة التقرير بكتاب رسمي موقع من مسؤول التدقيق الداخلي أو من يفوضه، ويفضل أن يتم دراسة مسودة التقرير من أحد مسؤولي التدقيق الداخلي قبل إرسالها إلى مركز العمل المعني.

٣- في حالة الحصول على الرد على المسودة يتم دراسة الرد من قبل فريق التدقيق الذي قام بتنفيذ المهمة، فإذا كان الرد متوافقاً مع كافة الملاحظات التي احتواها التقرير يتم تصدير التقرير متضمناً الرد.

٤- في حالة وجود حالات عدم اتفاق من خلال الردود على ملاحظات فريق التدقيق يتم تقييم الردود غير المتوافقة إذا كانت محدودة وفي جانب محدد يتم المناقشة بها والاتفاق عليها من خلال الإيميل أو الاتصال الهاتفي وتم توثيق ما تم الاتفاق عليه هاتفياً.

أما إذا كانت حالات عدم التوافق كثيرة وفي مجالات متعددة هنا أرى أن يتم الدعوة إلى اجتماع بحضور مسؤولي مركز العمل الخاضع للتدقيق وفريق التدقيق وأحد مسؤولي التدقيق الداخلي ويتم مناقشة حالات عدم التوافق وصولاً إلى توافق نهائي يثبت ضمن محضر اجتماع، وبعد ذلك يتم اصدار التقرير.

٥- من أكبر عيوب هذه الطريقة هو إمكانية تأخير إصدار التقارير بسبب تأخر الحصول على الردود، لذلك استخدام هذه الطريقة يتطلب وجود إجراءات مناسبة للتعامل مع حالات التأخر في الرد يكون موافق عليها من الإدارة العليا، ويتم إعلام مراكز العمل بها بشكل مسبق بحيث تضمن عدم تأخير اصدار التقارير، بحيث يجب تحديد فترة زمنية معينة للرد على التقرير كأن تكون أسبوع مثلاً وفي حالة عدم الرد يتم تصعيد الموضوع إلى الإدارة الأعلى وخلال فترة زمنية تحدد أيضاً إذا لم يتم الرد يتم اصدار التقرير بدون ردود ويعتبر مركز العمل في هذه الحالة

موافق على كافة ما ورد في التقرير، مع مراعاة الظروف الاستثنائية لحالات محددة بحيث يتم التعامل مع كل حالة حسب خصوصيتها.

٦- يتم استلام الرد موثق رسمياً ويحمل توقيع المسؤول في الجهة التي خضعت للتدقيق.

ب- **الحصول على الرد النهائي اثناء تنفيذ المهمة:**

من خلال هذه الطريقة يتم الحصول على رد المسؤول في مركز العمل الخاضع للتدقيق أولاً بأول في الميدان أثناء تنفيذ المهمة بحيث يقوم المدقق بإثبات الملاحظة ضمن ورقة عمل مخصصة لهذه الغاية تتضمن هذه الورقة ثلاث خانات، تثبت الملاحظة في الخانة الأولى.

ويثبت رد المسؤول في الخانة الثانية، أما الخانة الثالثة فهي مخصصة للتعقيب من قبل فريق التدقيق في حالات عدم التوافق أو نقص في الردود.

يفضل أن يقوم فريق التدقيق بإثبات الملاحظات بعد المناقشة المبدئية مع الموظفين ضمن هذه الورقة ثم يتم تسليم أوراق عمل الملاحظات في نهاية كل يوم عمل أو أثناء التنفيذ، ويطلب من المدير أن يقوم بالرد خطياً في الخانة المخصصة له في ورقة العمل بحيث يقوم بتسليمها لفريق التدقيق في نهاية اليوم الثاني، وهكذا باقي الأيام أو يمكن لفريق التدقيق تسليم هذه الأوراق خلال فترة الدوام إذا كان ذلك ملائماً.

بعد قيام المدقق باستلام الردود يقوم بتقييم الردود وفي حالة وجود حالات عدم توافق يتم مناقشة المسؤول فيها إذا كان الرد هو الصحيح يتم إلغاء الملاحظة من أوراق العمل، أما إذا كان الرد غير صحيح وغير مقنع لفريق التدقيق ولم يقتنع المسؤول بتغيير الرد، يقوم فريق التدقيق بإثبات رأيه في خانة التعقيب.

وقبل إصدار التقرير النهائي يقوم مدير التدقيق الداخلي أو من يفوضه بدراسة التقارير بتقييم الردود غير المتوافقة واتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.

من أهم مزايا هذه الطريقة أنها تختصر فترة إصدار التقرير لاسيما وأن الردود قد تم الحصول عليها أثناء تنفيذ المهمة، وكذلك تفعل إجراءات التصحيح، لأن المسؤولين يقومون في الغالب باتخاذ الإجراءات التصحيحية ويقومون بإثباتها ضمن ردودهم، وكذلك تساعد المدققين عند صياغة الملاحظة في التقرير النهائي المصدر في تحديد سبب ظهور الملاحظة الذي يقوم

المسؤولون في الغالب بالإشارة إليه ضمن ردودهم، إضافة إلى أنها تساعد المدققين في وضع التوصيات المناسبة استناداً إلى هذه الردود والأسباب.

تصنيف ملاحظات تقرير المدقق الداخلي حسب درجة المخاطر:

تختلف الملاحظات التي يتم تسجيلها من قبل المدققين الداخليين من حيث الأهمية وآثارها المتوقعة على المؤسسة، فبعض الملاحظات آثارها بسيطة لا تكاد تذكر، وبعضها قد يؤدي إلى تعريض المؤسسة إلى مخاطر كبيرة قد تحول دون قيامها بتحقيق أهدافها، لذلك يجب تصنيف الملاحظات المثبتة في تقارير المدققين الداخليين حسب درجة المخاطر بحيث يتم إبراز أهمية الملاحظات وفقاً للآثار السلبية الذي من الممكن أن يتعرض له مركز العمل أو المؤسسة نتيجة هذه الملاحظات الأمر الذي يوجه انتباه متخذي القرار إلى دراسة هذه الملاحظات وتحديد أسبابها للعمل على اتخاذ الإجراءات الملائمة لمعالجتها ووضع الضوابط الرقابية التي تعمل على عدم تكرار وجودها مستقبلاً وبالتالي توجيه الانتباه والجهود إلى الجوانب ذات المخاطر المرتفعة مما يعني تفعيل عمليات المعالجة لمواجهة الآثار السلبية التي قد تواجه مراكز العمل في حالة استمرار ظهور مثل هذه الملاحظات.

لذلك تقوم غالبية دوائر التدقيق الداخلي بتبني منهج يتم من خلاله تصنيف الملاحظات إلى ثلاثة مستويات :-

١- ملاحظات مرتفعة المخاطر	High Risk (H) .
٢- ملاحظات متوسطة المخاطر	Medium Risk (M).
٣- ملاحظات متدنية المخاطر	Low Risk (L).

١-الملاحظات مرتفعة المخاطر H:

وتشمل ملاحظات وجودها قد يكون عرّض مركز العمل والمؤسسة إلى آثار سلبية تحققت مثل خسائر مالية متحققة، أو تأثير على سمعة المؤسسة أمام عملائها، أو خسارة عملاء مهمين، أو أدت إلى تعريض معلومات المؤسسة إلى مخاطر التسريب، أو الاختراق أو الفقدان.

أو أن وجود مثل هذه الملاحظات يمكن أن يعرض مركز العمل أو المؤسسة للمخاطر المشار اليها أعلاه.

حيث إن هناك ملاحظات فعلاً تحققت منها الآثار السلبية مثال ذلك وجود

خلل قانوني في أحد العقود أدى إلى تغريم المؤسسة مبلغ كبير وفعلاً تحملته المؤسسة أو وجود إجراء خاطئ في معاملات عميل مهم وقام فعلاً بتصفية نشاطه مع المؤسسة.

أو يمكن أن تكون الآثار متوقعة كأن يتم تسجيل ملاحظة خاصة بعدم تطبيق الضابط الرقابي الخاص بجرد مخازن تحتوي على مواد ثمينة قد يعرض المؤسسة إلى فقدان محتويات مخازن أو سرقتها، أو تسجيل ملاحظة بعدم وجود رقابة ثنائية على خزنة تحتوي على وثائق هامة جداً قد تعرضها للفقدان أو الاختلاس.

٢-ملاحظات متوسطة المخاطر (M):

...سسة أو قد تعرضها إلى المخاطر المشار إليها في البند السابق، ولكن بدرجة أقل نسبياً سواء آثار سلبية متحققة، أو قد تتحقق نتيجة وجود الملاحظة.

٣- ملاحظات متدنية المخاطر (L):

...المؤسسة محدودة وغالبيتها أخطاء عمل بسيطة لا ترتقي لتكون ظواهر سلبية يمكن أن تؤدي إلى التأثير السلبي على المؤسسة، وبعض المؤسسات لا تقوم بادراجها في التقرير النهائي الذي تم إصداره وإنما تبقى محتفظة بها ضمن أوراق العمل، وعموماً هذه الملاحظات إذا توفرت فيها الصفات التالية مجتمعة يتم تصنيفها ضمن فئة الملاحظات المتدنية المخاطر:-

أ- الأهمية النسبية للملاحظة متدنية قياساً بحجم العمل، أو مبالغ المعاملات.

ب- غير متكررة حيث أنها تمثل حالة واحدة مثلاً، أو حالتين من مجموع حالات عديدة.

ج- تمت المعالجة الفورية لها.

د- لم يتحقق من خلالها آثار سلبية أثرت، أو قد تؤثر على أموال المؤسسة، أو عملائها، أو عملياتها، أو معلوماتها.

وتقوم إدارات التدقيق الداخلي بوضع نظام واضح يتم من خلاله تصنيف الملاحظات وفقاً للمخاطر اعتماداً على أسس محددة وتختلف معايير وأسس التصنيف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ويتوقف هذا على طبيعة عمل

المؤسسة وسياسات لجان التدقيق والوعي الرقابي داخل المؤسسة.

ومن المتفق عليه بأنه لا يوجد معايير ثابتة للتصنيف يتم استخدامها لدى كافة المؤسسات، أو حتى لدى المؤسسات في القطاع الواحد، إلا أنه يوجد بعض المعايير الاسترشادية التي من الممكن الاعتماد عليها من قبل دوائر التدقيق الداخلي عند القيام بتصنيف الملاحظات، ومن هذه المعايير على سبيل المثال:-

١- الأثر السلبي على المؤسسة نتيجة وجود الملاحظة:

هناك ملاحظات قد ينتج عنها آثار سلبية كبيرة قد تتمثل في خسائر مالية، أو فقدان عملاء مهمين، أو تأثير على معلومات المؤسسة ... الخ.

لذلك تميل الملاحظة إلى التصنيف ضمن فئة المخاطر العالية كلما زادت حدة هذه الآثار.

٢- طبيعة البنود أو الأصول التي تختص بها الملاحظة:

هناك أصول أو جوانب بطبيعتها مخاطرها مرتفعة أي أنها تحتوي على مخاطر ملازمة Inherent Risk لذلك الملاحظات التي تكتب في مثل هذه الجوانب يكون من المرجح تصنيفها ضمن فئة المخاطر العالية.

٣- نسبة الأخطاء من العينات التي تم تدقيقها:

نسبة الأخطاء من العينات تلعب دوراً في ترجيح تصنيف الملاحظات ضمن الفئات المختلفة.

٤- أهمية الضوابط الرقابية التي تم مخالفتها:

وفقاً للأسس الحديثة في بناء وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية مثل نظام CSA التقييم الذاتي للرقابة يتم بداية تقييم المخاطر وتحديد أهمية كل خطر وفقاً للاحتمالية والأثر وبالتالي الوصول إلى أهمية الخطر، وبناء على أهمية هذه المخاطر يتم وضع الضوابط الرقابية، ويتم تحديد هذه الضوابط بناء على أهمية الخطر لذلك المخاطر التي تصنف ضمن الأهمية الكبرى يتم وضع ضوابط رقابية هامة لتقليل احتمالية حدوثها أو مواجهة آثارها وايضاً لكل ضابط رقابي

درجة تأثير في الخطر، لذلك الضوابط الرقابية ذات الأثر الكبير لها أهمية كبرى في حماية المؤسسة من الخطر في حالة الالتزام بتطبيقها. وفي حالة عدم تطبيق الضابط الرقابي تتعرض المؤسسة لمخاطر عالية لذلك يكون أحد العناصر المهم في تصنيف الملاحظة حسب درجة الخطر.

٥ - تكرار الملاحظات:

إن تكرار الملاحظات في التقارير المتتابعة لمهام التدقيق الداخلي وعدم الأخذ بالتوصيات للمعالجة يؤدي إلى ضعف المنظومة الرقابية، لذلك الملاحظات المتكررة تميل إلى أن تكون ضمن المخاطر المرتفعة.

هذا وقد أشار سوير في كتابه «دليل سوير» المجلد الثاني عمليات وأساليب التدقيق الداخلي إلى أنه ينبغي على المدققين الداخليين تطبيق معايير تصنيف بالاستعانة بالأحكام المهنية ، بمعنى أن عملية وضع تصنيفات الملاحظات حسب المخاطر لا تلتزم بمعادلة رياضية معينة، ولكنها تتم بشكل تقديري من خلال الخروج بقرار يستند إلى أدلة ومعايير وتقديرات شخصية لذلك يتشاور المدققون الداخليون في العادة في إدارة التدقيق الداخلي في تحديد التصنيف المناسب للملاحظة.

وقام في كتابه بتحديد معايير معينة لتصنيفات الملاحظات حسب المخاطر كما يلي:-

١- مخاطر مرتفعة المستوى:

- خسارة مالية جسيمة أو بيانات مضللة.
- عدم تحقيق أهداف العمليات.
- ضرر على سمعة المؤسسة.
- احتمال التعرض لعقوبات أو غرامات تنظيمية.

٢- مخاطر متوسطة المستوى:

- خسارة مالية أقل جسامة أو بيانات مالية مضللة.
- تأخر أو معوقات تعترض تحقيق أهداف العمليات.
- حدوث أثر سلبي على سمعة المؤسسة.
- احتمال إثارة قلق الجهات التنظيمية ولكن دون غرامات أو عقوبات.

٣- مخاطر منخفضة المستوى:

- خسارة غير جسيمة يمكن التعافي منها.
- نقاط انعدام كفاءة في تلبية أهداف العمليات ويمكن التعافي منها.
- ضرر مؤقت بسمعة المؤسسة.
- ملاحظة مرتبطة بالجهات التنظيمية، ولكنها لا تشكل سبباً يدعو لقلق الجهات التنظيمية.

في النهاية فإنه لا يوجد مقاييس دقيقة ومعتمدة يمكن تطبيقها لكافة المؤسسات لتعطي نفس النتائج عند تطبيقها، وكأنها معادلات رياضية، ولا بد من تأثر التطبيق بالحكم المهني، لذلك أرى أن تتم عملية التصنيف من خلال فريق التدقيق مع المسؤول في إدارة التدقيق بحيث يتم التصنيف مع توضيح الأسس التي تم الاعتماد عليها في التصنيف، وكلما تم وضع أسس معينة للسير عليها في التصنيف كلما انخفض الحكم الشخصي في التطبيق.

خامساً: رأي المدقق الداخلي:

أشار معيار التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين 2410 A1 على ما يلي:-

«يجب أن يتضمن التبليغ النهائي لنتائج المهمة حينما يكون ذلك مناسباً رأي المدققين الداخليين واستنتاجاتهم، وعند صدور رأي أو استنتاج يجب أن يتم ذلك بالأخذ بين الاعتبار انتظارات الإدارة العليا والمجلس والأطراف المعنية الأخرى، ويجب أن تكون هذه الآراء الاستنتاجات مدعمة بمعلومات كافية وموثوق بها وذلك صلة ومفيدة».

كذلك أشار التفسير الخاص بالمعيار إلى ما يلي:-

«الآراء في إطار مهمة تدقيق يمكن أن تكون على شكل سلم ترقيمي أو استنتاجات أو أي طريقة أخرى في وصف النتائج مثل هذه المهمة يمكن أن تكون في علاقة بمراقبة مسار محدد أو المخاطر أو وحدة أعمال، إن صياغة هذه الآراء يتطلب الأخذ بالاعتبار نتائج المهمة ومدى أهميتها».

يلاحظ من خلال نص المعيار عبارة «حينما يكون ذلك مناسباً» إنه يمكن أن يكون هناك خيار في عدم إبداء الرأي وهذا ما يفهم من صياغة النص، ولكن

هذه الحالة الاستثنائية حيث إنه في أفضل الممارسات في الواقع العملي، فإن غالبية دوائر التدقيق الداخلي تنتهج سياسة إبداء الرأي بنتائج عمليات التدقيق ومن الجدير ذكره أنه في حال اختيار إدارة التدقيق خيار عدم إبداء الرأي بنتائج التدقيق يجب اعتماد ذلك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا لاسيما في ظل وجود بعض الإدارات تقوم بإدخال نتائج تقارير مهام التدقيق الداخلي ضمن معايير ومقاييس الأداء الوظيفي للمدراء والموظفين وبالتالي هذا يتطلب من إدارة التدقيق الداخلي أن تقوم باعطاء رأي في نتائج تنفيذ مهامها.

تعريف رأي التدقيق الداخلي:

عرف سوير في مجلده الثاني من دليل المدققين الداخليين رأي المدقق الداخلي بأنه الرأي الذي يوضع للنتائج الختامية استناداً إلى نتائج مهمة التدقيق ويحمل الخبرة المهنية للمدققين الداخليين فيما يتعلق بالضوابط الرقابية الخاصة بالحكومة والمخاطر والامتثال GRC.

هذا يعني بأن رأي المدقق الداخلي ينصب على مدى كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ومدى تحقيقه الأهداف من حيث كفاية الضوابط الرقابية الموضوعة ودرجة تطبيق هذه الضوابط.

ويستطيع المدقق الوصول إلى الرأي من خلال الملاحظات والنتائج التي تضمنها التقرير ومدى الخطورة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بناء على هذه الملاحظات.

كيف يتم صياغة الرأي:

حسب ما ورد في تفسير المعيار الدولي سابقاً فإن دوائر التدقيق أمام خيارين في صياغة الرأي:-

الأول: أن يتم صياغة الرأي على شكل فقرة يشرح فيها فريق التدقيق رأيه حول مدى فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة والحوكمة والمخاطر في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها.

الثاني: أن يتم إعطاء الرأي ضمن تصنيف متدرج من ثلاثة مستويات أو أربعة مستويات أو خمسة مستويات حسب سياسة كل مؤسسة في هذا الجانب.

فمثلاً بعض دوائر التدقيق تستخدم نظام متدرج من ثلاثة مستويات كما يلي:-

المستوى الأول مرضٍ

المستوى الثاني بحاجة إلى تطوير

المستوى الثالث غير مرضٍ

أو:

المستوى الأول ٣

المستوى الثاني ٢

المستوى الثالث ١

أو يمكن استخدام نظام متدرج من أربعة مستويات كما يلي:-

المستوى الأول مرضٍ

المستوى الثاني مرضٍ حدياً

المستوى الثالث غير مرضٍ حدياً

المستوى الرابع غير مرضٍ

وهذا التصنيف الموجود ضمن دليل سوير – المجلد الثاني، وسيتم شرحه لاحقاً.

أو

المستوى الأول ممتاز

المستوى الثاني جيد جداً

المستوى الثالث جيد

المستوى الرابع ضعيف

أو رقمياً يتدرج من رقم (٤) الأفضل إلى (١) الأسوء.

المستوى الأول ٤

المستوى الثاني ٣

المستوى الثالث ٢

المستوى الرابع ١

ويمكن استخدام تصنيف متدرج ضمن خمسة مستويات كما يلي:-

المستوى الأول مرضٍ

المستوى الثاني مرضٍ إلى حد ما

المستوى الثالث بحاجة إلى تطوير

المستوى الرابع غير مرضٍ

المستوى الخامس حرج

أو:

المستوى الأول ممتاز

المستوى الثاني جيد جداً

المستوى الثالث جيد

المستوى الرابع متوسط

المستوى الخامس ضعيف

أو استخدام تسلسل رقمي من (٥) الأفضل إلى (١) الأسوء

المستوى الأول ٥

المستوى الثاني ٤

المستوى الثالث ٣

المستوى الرابع ٢

المستوى الخامس ١

بغض النظر عن الأسلوب المتبع لدى إدارة التدقيق الداخلي بخصوص مستويات التصنيف أعلاه، فعلى إدارة التدقيق الداخلي اعتماد أسس واضحة للتصنيف آخذين بعين الاعتبار العوامل التي يمكن أن تساعد في عملية الوصول إلى رأي محدد ومن الأمثلة على العوامل التي يمكن أخذها بالاعتبار عند بيان الرأي:-

١- درجة خطورة الملاحظات التي يتضمنها التقرير.
٢- مدى استجابة الإدارة إلى معالجة الملاحظات الواردة في التقارير السابقة.
٣- المضاعفات المحتملة للملاحظات.
٤- المسؤولية عن ظهور الملاحظات، حيث إن هناك ملاحظات قد تظهر في تقرير الفرع أو القسم وتخص جهة أخرى لا يتحمل مسؤوليتها الفرع والأصل أن لا تؤخذ بالاعتبار في الوصول إلى الرأي حول الفرع أو القسم.
٥- أهمية الضوابط الرقابية التي تم تجاوزها.

ومن الجدير ذكره أنه في بعض الأحيان قد يكون هناك ملاحظة واحدة فقط خطورتها مرتفعة وآثارها كارثية ونتجت عن تجاوز ضوابط رقابية هامة قد تقود إلى تخفيض تصنيف مستوى التقرير.

نماذج لمستويات تصنيف:

❖ **نموذج سوير:**

أشار دليل سوير للمدققين الداخليين في المجلد الثاني إلى وضع مثال على تصنيف رأي المدقق الداخلي على أربعة مستويات، فيما يلي هذه التصنيفات كما وردت في الصفحة ٢٦ من الدليل :-

١- Satisfactory مرضٍ
٢- Marginally Satisfactory مرضٍ حدياً
٣- Marginally Unsatisfactory غير مرضٍ حدياً
٤- Unsatisfactory غير مرضٍ

ووضع تعريف لكل واحد منها كما يلي:-

١- **Satisfactory – مُرضٍ:**

يجب على الإدارة التحرك بشكل غير مستعجل؛ لأن المخاطر المتبقية على المنطقة أو العملية أو المشروع يمكن تحملها، وقد تم تصميم الضوابط الرقابية بشكل فعّال وتعمل على النحو المراد.

٢- Marginally Satisfactory - مرضٍ حدياً:

يجب على الإدارة التصرف في اطار فترة زمنية معقولة نظراً لأن المخاطر المتبقية على المنطقة أو العملية أو المشروع يمكن تحملها ولكنها مزعجة، وقد تم تصميم الضوابط الرقابية بشكل كفؤ وتعمل على النحو المطلوب بصفة عامة.

٣- Marginally Unsatisfactory – غير مرضٍ حدياً:

يجب على الإدارة التصرف أو بدء التحرك على الفور نظراً لأن المخاطر المتبقية على المنطقة أو العملية أو المشروع كبيرة والضوابط الرقابية إما أنها لم تصمم بشكل كافٍ أو أنها لا تعمل حسب المراد أو كلاهما.

٤- Unsatisfactory – غير مرضٍ:

يجب على الإدارة التصرف أو مباشرة الإجراءات اللازمة وفوراً بإعادة تنظيم الأولويات إذا اقتضى الأمر، لأن المخاطر المتبقية على المنطقة أو العملية أو المشروع لا يمكن تحملها والضوابط الرقابية إما أنها غير موجودة أو أنه لم يتم تطبيقها من الأساس.

❖ نماذج البنوك المركزية:

تقوم البنوك المركزية في غالبية الدول باستخدام نظام تصنيف للتقارير عند قيامها بتنفيذ عمليات التدقيق على البنوك المحلية أو فروع البنوك الأجنبية داخل البلد، بحيث تستخدم أنظمة تصنيف تستند إلى معايير رقابية معينة لقياس مدى سلامة أداء البنوك وهذه النماذج هي كما يلي:-

١- نموذج CAMELS ويستخدم لتقييم تقارير الرقابة الخاصة بالبنوك المحلية.

٢- نموذج ROCA ويستخدم لتقييم تقارير الرقابة الخاصة بفروع البنوك الأجنبية.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل منها:-

أولاً: نموذج CAMELS:

هذا النموذج كما سبق بيانه يتم استخدامه في تقييم البنوك المحلية عند قيام الدوائر الرقابية في البنك المركزي بتنفيذ مهام ميدانية لدى البنوك المحلية ، ويستند هذا التصنيف إلى معايير التصنيف التالية :-

C : Capital Adequacy متانة رأس مال البنك

A : Assets Quality نوعية الأصول

M: Management الإدارة

E : Earning الربحية

L : Liquadity السيولة

S : Sensitivity to Market Risk الحساسية لمخاطر السوق

أما مستويات التقييم التي تعطى لكل جانب من الجوانب أعلاه فإنها تندرج ضمن خمسة مستويات هي كما يلي:-

المستوى الأول: Strong قوي

المستوى الثاني: Satisfactory مرضٍ

المستوى الثالث: Fair عادل

المستوى الرابع: Marginal حدي

المستوى الخامس: Unsatisfactory غير مرضٍ

ويتم إعطاء هذه المستويات لكل جانب من الجوانب الواجب قياسها ضمن نموذج CAMELS بمعنى متانة رأس المال تعطى مستوى من الخمسة حسب نتائج التدقيق التي ظهرت في تقرير مدققي البنك المركزي والأصول تعطى أحد المستويات حسب نتائج التدقيق ... وهكذا ، لكل عنصر من عناصر التقييم.

وفي النهاية يعطى تقييم إجمالي للبنك بناء على التصنيف الإفرادي بحيث يتم الوصول إلى التصنيف الإجمالي من خلال التصنيفات الفردية لكل عنصر وأهمية كل عنصر قياساً بالعناصر الأخرى.

وفيما يلي المعايير التي يستند اليها فريق التدقيق في البنك المركزي عند إعطاء كل مستوى تقييم:-

(١) المستوى الأول Strong **– قوي:**

يعني هذا التصنيف أن البنك يتمتع بمركز مالي سليم ولا يوجد مشاكل هامة تؤثر على تحقيق أهدافه.

(٢) المستوى الثاني Satisfactory **– مرضٍ:**

يعني هذا التصنيف أن البنك يتمتع بمركز مالي سليم، إلا أنه يوجد لديه بعض المشاكل، ولكنها ليست هامة ومعروفة لدى الإدارة بصورة جيدة وتحت السيطرة.

(٣) المستوى الثالث Fair **– عادل:**

يعني هذا التصنيف أنه يوجد لدى البنك مشاكل بحاجة إلى معالجة فورية من قبل الإدارة، وإذا لم تقم الإدارة لمعالجتها فإن الوضع سوف يتفاقم عند البنك.

(٤) Marginal **– حدي:**

يعني هذا التصنيف بأنه يوجد لدى البنك مشاكل حادة، وإذا لم يتم حل هذه المشاكل يتعرض البنك إلى مشاكل خطيرة قد تؤدي إلى الإفلاس، ومستوى الرقابة المطلوبة على البنك بحاجة أن تكون حثيثة ويجب زيارة البنك من قبل السلطات الرقابية على فترات متقاربة كل ستة شهور مثلاً، ويتم الطلب من البنك بوضع برنامج تصحيحي ضمن مدة معينة لحل المشاكل الإدارة لديه بالإضافة إلى ذلك فإن السلطات الرقابية قد تطلب من البنك وقف بعض النشاطات.

(٥) Unsatisfactory **– غير مرضٍ:**

هذا التصنيف يعني أن احتمالية تعثر البنك وإفلاسه عالية حيث إن المشاكل التي يعاني منها هي مشاكل حادة وخارج سيطرة إدارة البنك ولا بد من قيام البنك المركزي باتخاذ الإجراء المناسب بشكل فوري.

اصدار التقارير وتوزيع النسخ:

أشارت الإرشادات التطبيقية الخاصة بمعيار التدقيق الدولي رقم ٢٤١٠ إلى ما يلي:-

«يتم إصدار تقرير موقع بعد إتمام العمل في المهمة ومن المناسب أن يكون هناك تقرير ملخص يبرز نتائج المهمة لمستوى الإدارة التي تعلو مستوى مركز العمل الذي أديت لديه المهمة، ويمكن إصدار ذلك التقرير الملخص منفصلاً عن التقرير النهائي أو ملحقاً به، مع العلم بأن (موقّع) يعني أن يبين التقرير اسم المدقق الداخلي المعتمد وتوقيعه على التقرير ذاته أو في الخطاب المرفق به التقرير سواء كان توقيعاً يدوياً أو الكترونياً، ويحدد مدير نشاط التدقيق الداخلي من هو المدقق الداخلي المعتمد للتوقيع على التقرير وعند توزيع التقارير المتعلقة بالمهمة بالرسائل الالكترونية يراعى أن يتم الاحتفاظ بنسخة خطية موقعة من التقرير».

حسب ما ورد في إرشادات المعيار أعلاه يجب على إدارة التدقيق الداخلي إصدار التقرير النهائي للمهمة بعد استكمال كافة الإجراءات المرحلية من جمع أدلة ومناقشات وتصنيفات بشكل رسمي وموقع حسب الأصول إما من قبل مدير نشاط التدقيق الداخلي أو من يفوضه للقيام بالتوقيع.

كذلك أشار المعيار الدولي رقم ٢٤٤٠ إلى ما يلي:-

«يجب على مدير إدارة التدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية».

وأشار التفسير الخاص بالمعيار «يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي أو من يفوضه بمراجعة واعتماد التبليغ النهائي عن المهمة قبل إصداره»، كما يقرر إلى من سيتم النشر وكيف سيتم النشر.

يتضح من خلال المعيار أعلاه بأن مدير نشاط التدقيق الداخلي هو من يقرر توزيع نسخ تقارير التدقيق الداخلي ومن خلال الممارسة العملية والتطبيقات المثلى فإن نسخ تقرير المدقق الداخلي الخاصة بتنفيذ مهمة اعتيادية ضمن خطة إدارة التدقيق الداخلي المعتمدة في الغالب توزع كما يلي:-

- نسخة كاملة من التقرير بملاحظاته إلى الفرع أو القسم أو الإدارة التي نفذت لديها المهمة وذلك للعمل على تنفيذ التوصيات الواردة والتقرير ومتابعة اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال هذه الملاحظات.

- نسخة للمستوى الإداري الذي يعلو القسم أو الفرع أو الإدارة التي تم تنفيذ المهمة لديها، فمثلاً إذا تم تنفيذ المهمة لدى فرع توجه نسخة إلى مدير إدارة الفروع، وإذا نفذت مهمة لدى إحدى اقسام الإدارة المالية يوجه نسخة إلى المدير المالي، وإذا نفذت المهمة في إدارة الموارد البشرية مثلاً توجه نسخة إلى نائب المدير العام /لشؤون الإدارة إن وجد وذلك للوقوف على مستوى الأداء لدى الأقسام والفروع التابعة لهم، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى لمساعدة إدارة التدقيق الداخلي في متابعة تنفيذ إجراءات التقرير.
- نسخة إلى مدراء المناطق – إن وجدت -: بعض المؤسسات لديها إدارات إقليمية أو إدارة منطقة تكون كل إدارة إقليمية أو منطقة مسؤولة عن الفروع التي تقع ضمن نطاق منطقتهم، وكما سبق ذكره تفيد هذه النسخة مدير المنطقة أو المدير الإقليمي للوقوف على المستوى الخاص بالفرع إضافة إلى المساعدة في متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- نسخة إلى إدارة المخاطر – إن وجدت -: وهذه النسخة ملخص بالملاحظات ومخاطرها وذلك من باب التنسيق والدور المتكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، حيث إن تقارير التدقيق الداخلي تساعد إدارة المخاطر في مهامها اثناء تقييم المخاطر وترتيب أولويات ادارتها.
- ملخص عن التقرير إلى الرئيس التنفيذي للمؤسسة وخاصة في التقارير ذات الأداء المتدني.
- أية أطراف أخرى قد يرى مدير نشاط التدقيق الداخلي ضرورة إعلامهم بنتائج مهام التدقيق.

أما بالنسبة للمهام الأخرى الخاصة التي يتم تنفيذها لدى إدارة التدقيق الداخلي مثل تنفيذ مهمة معينة بناء على تكليف من مجلس الإدارة أو تقرير يتعلق بمهمة تحقيق في شكاوى أو احتيال، أو تقارير تتعلق بإجراء تحليلات معينة، ففي هذه الحالة يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي بتحديد الجهات التي يجب إرسال نسخ من التقارير إليها حسب كل حالة.

إبلاغ نتائج التقارير إلى جهات خارجية:

أشار معيار التدقيق الدولي رقم ٢٤٤٠ A2 إلى ما يلي:-

«قبل إبلاغ النتائج إلى أي أطراف خارج المؤسسة ، يجب أن يراعى ما يلي ما لم تستلزم المتطلبات القانونية أو النظامية أو تلك التي تفرضها الجهات الإشرافية والرقابية خلاف ذلك:

- تقييم المخاطر المحتملة بالنسبة للمؤسسة.
- التشاور مع الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني.
- الرقابة على نشر النتائج من خلال فرض قيود على استخدامها».

وبالرجوع إلى الإرشادات التطبيقية لهذا المعيار ومن خلال الممارسات المثلى في هذا الجانب أشير إلى ما يلي:-

(١) قد يحتوي ميثاق التدقيق الداخلي وسياسات المؤسسة على تعليمات تحدد إجراءات التبليغ لجهات خارجية وهنا يتم الالتزام بما ورد فيها لاسيما وأن الميثاق والسياسات تعتمد من مجلس الإدارة.

(٢) إذا لم ينص في ميثاق التدقيق الداخلي أو سياسات المؤسسة على إجراءات الإبلاغ فعلى مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يعمل على ضرورة تضمين الميثاق بها أو السياسات بحيث تشتمل هذه الإجراءات في الغالب على ما يلي:-

- الحصول على التفويض بالموافقة اللازمة لإبلاغ المعلومات إلى الجهات الخارجية.
- تحديد الإرشادات المتعلقة بالمعلومات التي يسمح بإبلاغها وتلك التي لا يسمح بإبلاغها.
- الأشخاص الخارجيون الذين يؤذن لهم بتلقي هذه المعلومات وأنواع المعلومات التي يتلقونها.
- اللوائح والأنظمة المتعلقة بالخصوص التي يجب اتباعها في هذا الشأن.
- المتطلبات والشروط التي تفرضها السلطات الإشرافية والرقابية.
- الاعتبارات القانونية المتعلقة بإبلاغ المعلومات خارج المؤسسة.
- طبيعة التأكيدات والاستشارات والتوصيات والتوجيهات والمعلومات الأخرى التي تراعى أن تتضمن في إبلاغ المعلومات خارج المؤسسة.

(٣) بعض الأحيان من الممكن عمل تقرير ذو غرض خاص لتقرير قائم أصلاً وذلك لجعل التقرير مناسباً للنشر خارج المؤسسة.

(٤) إذا اكتشف المدقق الداخلي أثناء تنفيذ المهام وجود معلومات تستلزم اعلامها إلى جهات خارجية من الضروري أن يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بذلك.

إجراءات متابعة تقارير التدقيق الداخلي:

معيار التدقيق الدولي رقم ٢٥٠٠ عالج موضوع متابعة نتائج التقارير الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي حيث أشار المعيار إلى ما يلي:-

- يجب أن يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي بوضع نظام لمتابعة الإجراءات المتخذة على نتائج مهام التدقيق التي تم إبلاغها إلى الإدارة.
- يجب أن يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي بوضع إجراءات متابعة تكفل التحقق من أن الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الإدارة قد تم تطبيقها بشكل فعّال أو أن الإدارة قد تقبلت المخاطر المترتبة على عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

يتضح مما سبق ذكره أن مدير نشاط التدقيق الداخلي مسؤول عن متابعة الإجراءات المتخذة على التقارير ويجب أن يحدد هذا في ميثاق التدقيق الداخلي.

والإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وعلى إدارة التدقيق الداخلي وضع النظام الملائم لمتابعة الإجراءات المتخذة على نتائج مهام التدقيق التي تم إبلاغها إلى الجهات ذات العلاقة.

وفي الواقع العملي ومن خلال الخبرة المهنية فإن هناك عدة سيناريوهات لنظام المتابعة نذكر منها:-

(١) تخصيص موظف أو قسم يحتوي على موظفين مساندين وليسوا مهنيين للمتابعة تكون مهامه متابعة الجهات المعنية باتخاذ الإجراءات، وعند وصول الردود من هذه الجهات باتخاذ الإجراءات اللازمة يقوم هذا القسم أو الموظف بإرفاق نسخة المتابعة بها وتحويلها إلى المدير المسؤول في إدارة التدقيق الداخلي، والذي يقوم بدوره بتوجيهها إلى فريق التدقيق الذي قام بتنفيذ المهمة لتقييم الرد والتحقق من قيام المركز المعني باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة ويقوم فريق التدقيق بتقييم الرد وإبلاغ مدير التدقيق إذا كان الرد وافياً يحفظ الموضوع ويغلق التقرير وإذا تبين وجود بعض الإجراءات لم يتم اتخاذها يتم إعادة مخاطبة مركز العمل المعني وتستمر متابعته على هذه الملاحظات بنفس الدورة السابقة ولحين الإنجاز التام.

(٢) تخصيص موظف أو قسم يحتوي على موظفين مهنيين في التدقيق الداخلي لمتابعة نتائج التقرير، وتتم المتابعة وفق السيناريو الأول ولكن عند وصول الردود يتم تقييم الردود من قبل قسم المتابعة كونه يتضمن موظفين مهنيين، وفي بعض الحالات يمكن أن يتم التنسيق مع فريق التدقيق الذي قام بتنفيذ المهمة إذا استلزم الأمر وتستكمل الإجراءات وفقاً لما ورد في السيناريو السابق.

(٣) تخصيص قسم للمتابعة يقوم موظفوه بزيارات ميدانية إلى مراكز العمل المعنية بالتقارير والتحقق من تنفيذ الإجراءات على أرض الواقع ورفع النتائج لمدير التدقيق الداخلي مشفوعة بالتوصيات الملائمة.

(٤) بعض دوائر التدقيق تتم عملية المتابعة فيها من خلال الزيارات اللاحقة للمدققين عند تنفيذ المهام وتتم هذه الطريقة بأن يتم متابعة مركز العمل المعني بالتقرير من خلال موظف متابعة في إدارة التدقيق الداخلي وعند وصول الرد لا يتم تقييمه ويتم حفظه في ملف مركز العمل المعني لدى إدارة التدقيق الداخلي، وعند موعد استحقاق مهمة التدقيق اللاحقة يقوم فريق التدقيق اللاحق بأخذ الردود وتقييمها أثناء تنفيذ الزيارة وتضمين النتيجة في تقرير اللاحق.

ووفقاً لما ورد في الارشادات التطبيقية وحتى يتم تحقيق نتائج متابعة فعّالة على مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بوضع إجراءات خاصة بمتابعة نتائج التدقيق تشمل ما يلي:-

- **الإطار الزمني الواجب التنفيذ خلاله**، وهذا يتطلب من مركز العمل المعني بالتقرير بوضع خطة تصحيحية تتضمن ما يلي:-

  أ - ملاحظة التدقيق

  ب - الإجراء المطلوب تنفيذه

  ج - الشخص المسؤول عن التصحيح.

  د - الوقت المتوقع للإنجاز.

  وترفع نسخة منها إلى إدارة التدقيق الداخلي لتتم المتابعة بناء عليها.

- **تقييم درجة الاستجابة من قبل مراكز العمل**، هنا يجب أن تتضمن إجراءات إدارة التدقيق الداخلي خطوات واضحة في حالات عدم

الاستجابة ودرجات التصعيد إلى المستويات الإدارية العليا عند الضرورة، فمثلاً يتم متابعة مركز العمل من خلال مراسلات أولى وثانية وثالثة أحياناً، وإذا لم الاستجابة يرفع الموضوع إلى المستوى الإداري الأعلى لمركز العمل المعني، وفي حالة عدم الاستجابة أيضاً على مدير التدقيق الداخلي رفع الموضوع إلى الرئيس التنفيذي إذا رأى ذلك ضرورياً.

- **التحقق من الاستجابة:** وكما أوضحت سابقاً هناك عدة طرق للتحقق من الاستجابة تم بيانها في السيناريوهات الأربعة الخاصة بإجراءات المتابعة سابقة الذكر.

يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد إجراءات المتابعات ما يلي:-

١- أهمية الملاحظات أو التوصيات الواردة في التقرير.

٢- الجهد والكلفة اللازمة لإجراءات التصحيح.

٣- المخاطر الناجمة عن فشل هذه الإجراءات.

٤- درجة تعقيد هذه الإجراءات.

٥- الفترة الزمنية التي تستلزمها الإجراءات التصحيحية.

٦- مدى أهمية التوقيت في تطبيق الإجراءات التصحيحية.

حيث تراعى هذه العوامل في تكثيف وتصعيد المتابعة أم لا فمثلاً كلما زادت أهمية وخطورة الملاحظات وإذا كان عدم اتخاذ الإجراءات يعرض المؤسسة لمخاطر كبيرة يتم تكثيف المتابعة وفي حالة عدم الاستجابة يتم التصعيد وفقاً لما تم الإشارة اليه سابقاً.

التقارير الاستثنائية interim Reports:

احدى أنواع التقارير التي يتم إصدارها من إدارة التدقيق الداخلي هي التقارير الاستثنائية التي يتم إصدارها لظروف خاصة، وفيما يلي أهم الحالات التي يمكن إصدار تقارير استثنائية بها:-

١- تقارير تتضمن جوانب تتطلب عناية خاصة:

هناك بعض الجوانب ذات أهمية وتتطلب عناية خاصة في إيصال نتائجها إلى الجهات المعنية ومن الأمثلة على هذا النوع من التقارير:-

- في حالة وجود تجاوزات أو مخالفات تخص مستويات إدارية عليا مثل الرئيس التنفيذي مثلاً أو نائبه هذا يتطلب أن يفرد به تقرير استثنائي، وليس من المستحسن أن يتم سرد هذه الملاحظة في التقرير الاعتيادي للجهة الخاضعة للتدقيق والتي اكتشفت فيها الملاحظة وموجودة ضمن معاملاتها وسجلاتها، ولذلك يتم تدوينها في تقرير مستقل ويفضل أن يمرر بطرقة سرية.
- نتائج التحقيق في حالات الاحتيال والجوانب المتعلقة بالاحتيال يتم وضعها ضمن تقرير استثنائي.

٢- تقارير تتضمن جوانب تتطلب اجراء فوري:

في حالة وجود ملاحظة خطيرة جداً يمكن أن تكون آثارها على المؤسسة كبيرة جداً إذا ما تم معالجتها يتم إفراد تقرير استثنائي بها ورفعها للإدارة بطريقة مستعجلة لاتخاذ اللازم عليها.

وهنا على مسؤولي التدقيق تقييم مدى وضع الملاحظة في تقرير استثنائي بمعنى هل فعلاً يجب تقديمها ضمن تقرير استثنائي أم لا حتى لا يتحول غالبية الملاحظات الاعتيادية إلى هذا النوع من التقارير مما يضعف تقرير المهمة الاعتيادي.

٣- تقارير يتم استخدامها لاطلاع الإدارة على نتائج عمليات التدقيق:

إذا كان وقت المهمة سيستغرق وقتاً طويلاً حيث إن بعض المهام قد تستلزم ستة شهور أو أكثر، لذلك يحبذ أن يتم تقديم تقرير مرحلي أسبوعي أو كل أسبوعين أو شهري يبين النتائج التي تم التوصل اليها وذلك لوضع الإدارة بالصورة أولاً بأول لمساعدتها في اتخاذ بعض القرارات إن لزم الأمر.

ومن الجدير ذكره أن وجود هذا التقرير المرحلي لا يلغي الحاجة إلى التقرير النهائي حيث أنه وعند انتهاء المهمة بعد الفترة الزمنية الطويلة التي استغرقتها المهمة يتم إصدار التقرير النهائي متضمناً كافة المعلومات التي وردت في التقارير المرحلة السابقة.

التقارير الخاصة بلجنة التدقيق/مجلس الإدارة:

أشار معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ٢٠٦٠ إلى ما يلي:-

«يجب على مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن أهداف وسلطات ومسؤوليات وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقاً للخطة الموضوعة له ويجب أن يشتمل ذلك الإبلاغ عن الاحتمالات الهامة للتعرض للمخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة ومخاطر الاحتيال وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تلزم أو تطلب من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة».

كما أشار معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم ١٣٢٠ إلى ما يلي:-

«يجب على مدير نشاط التدقيق الداخلي إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تطوير الجودة QAIP».

مما سبق يتضح أن على مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم برفع تقارير معينة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة وهي كما يلي:-

١- ميثاق التدقيق الداخلي:

كما سبق بيانه في الفصل الثاني إن الميثاق يجب اعتماده من مجلس الإدارة/ لجنة التدقيق، لذلك على مدير نشاط التدقيق الداخلي رفع الميثاق للمجلس لاعتماده وكذلك عليه أن يقوم بالتقييم الدوري فيما إذا كان الميثاق بحاجة إلى تعديل أم لا، وفي حالة وجود حالة إلى التعديل يتم التعديل ويرفع إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

٢- تقارير خطة إدارة التدقيق:

يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي برفع تقارير دورية حسب السياسة المتبعة ربعي أو نصف سنوي أو سنوي عن أوضاع خطة إدارة التدقيق المعتمدة تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع المستهدف لأنشطة التدقيق الداخلي وتحديد الانحرافات وبيان أسبابها وتوصياته بشأنها.

٣- تقارير إبلاغ نتائج برنامج تحسين الجودة QAIP:

في حالة قيام إدارة التدقيق الداخلي بتبني برنامج تحسين الجودة المعتمد من قبل IIA وفقاً للمعايير المهنية، فعلى مدير نشاط التدقيق الداخلي رفع تقارير تقييم الجودة إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا إذا تمت داخلياً والإشراف على رفعها إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا إذا كان التقييم قد تم خارجياً.

٤- تقارير نتائج تنفيذ المهام:

على مدير نشاط التدقيق الداخلي رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق/مجلس الإدارة عن نتائج تنفيذ المهام التي تمت من قبل المدققين الداخليين بحيث تتضمن هذه التقارير ما يلي:-

- الملاحظات المصنفة ضمن مستوى المخاطر المرتفعة.
- نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية.
- التوصيات الخاصة بالمعالجة وإجراءات الإدارة عليها.
- درجة استجابة الإدارة في التعامل مع توصيات المدققين الداخليين.

وعلى مدير نشاط التدقيق الداخلي وبالتنسيق مع لجنة التدقيق في مجلس الإدارة تحديد الدورية اللازمة لتقديم هذه التقارير، علماً بأن غالبية المؤسسات تنتهج التقارير الربعية بحيث يتم رفع هذه التقارير كل ثلاثة شهور.

ويتوجب على لجنة التدقيق/ مجلس الإدارة تبنّي منهجية معينة في إبلاغها بنتائج عمليات التدقيق حيث إن بعض لجان التدقيق تفضل أن يتم رفع تقارير ملخصة لها عن نتائج مهام إدارة التدقيق، وفي حالة وجود ما يستدعي الاطلاع على التفاصيل من خلال قراءة الملخصات تطلب تزويدها بالتفاصيل وتكون حالات بسيطة، وهذا الأسلوب متبع في المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي يتم تنفيذ مهام عديدة جداً من قبل إدارة التدقيق الداخلي.

وعلى العكس بعض المؤسسات تطلب من مدير نشاط التدقيق الداخلي تزويدها بالتقارير التفصيلية كاملة وتكون هذه سائدة في المؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تكون مهام التدقيق فيها محدودة.

وفي بعض المؤسسات يطلب من مدير نشاط التدقيق تزويد المجلس بملخصات للتقارير ذات مستوى التصنيف الجيد والمرضي، أما التقارير التي كان تصنيف الرأي فيها غير مرضي أو ضعيفة يتم رفعها بشكل تفصيلي.

جوانب هامة يجب أن يتم مراعاتها في تقارير التدقيق الداخلي:

١- مناقشة الملاحظات التي يتم تسجيلها اثناء تنفيذ المهام مع الموظفين المعنيين، حيث تقتضي أفضل الممارسات في مجال التدقيق الداخلي على ضرورة قيام المدققين الداخليين بالمناقشة الزمنية للملاحظة مع الموظف المعني أو المسؤول المعني، حيث يمكن أثناء النقاش أن يتم تقديم أدلة من قبل الموظفين المعنيين تقود إلى عدم وجود ملاحظات أو أدلة توثيق التجاوز الذي تم من قبل المستويات الإدارية المسؤولة.

إن مناقشة الملاحظات مع الموظفين قبل اعتمادها يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الأداء في مهام التدقيق، وكذلك يساعد الموظفين في الجهات الخاضعة للتدقيق على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الملاحظات في حينها، وكذلك سوف يساهم في إذابة حاجز الجليد بين المدققين الداخليين والموظفين الخاضعين للتدقيق مما يساهم في زيادة التعاون بين الطرفين ويؤدي إلى زيادة درجة تقبل مهمة التدقيق الداخلي لدى الجهات ذات العلاقة، وأخيراً سوف يؤدي إلى إثبات ملاحظات تتصف بالدقة.

٢- ضرورة قيام المدققين الداخليين بأخذ رأي المستشار القانوني في المواضيع التي تتطلب مثل هذه الاستشارات، ولا يوجد نصوص واضحة تعالج هذه الإجراءات، وعلى المدققين الداخليين توثيق أداء المستشارين القانونيين والاحتفاظ بها ضمن أوراق العمل، وهنا لا يفضل أن يقوم المدقق الداخلي بالبت في الموضوع بناء على خلفية معرفية لديه في بعض الجوانب القانونية، لا سيما وأن الجوانب القانونية تتطلب رأيا من مستشارين متخصصين في المواضيع القانونية.

٣- على المدققين الداخليين توثيق ملاحظاتهم بالأدلة الموضوعية والتحقق من كفاية هذه الأدلة في دعم الملاحظات التي تم تدوينها، وهنا على المدقق الداخلي مراعاة الحصول على الأدلة بنفسه أو من أحد أفراد فريق التدقيق الداخلي في حالة تنفيذ مهام التدقيق من خلال فريق عمل، ويجب أن يتوافق دليل الإثبات مع نوع الملاحظة التي تم التوصل إليها، فمثلاً إذا كانت الملاحظة تختص بعدم استكمال تواقيع محددة على بعض المستندات فهنا دليل الإثبات يكون تصوير الوثائق التي يوجد بها نقص، ولا يكتفي المدقق بالإشارة إلى نص المادة أو القرار الذي تم

مخالفته فقط على اعتبار الاكتفاء برؤية المستندات من قبله ودعمها بالمادة التي تم مخالفتها.

٤- ضرورة قيام المدققين الداخليين بالحصول على مطالعات المسؤول في الجهة الخاضعة للتدقيق على ملاحظات التقرير بالطريقة التي يتم اعتمادها من قبل إدارة التدقيق الداخلي، وقد تم بحث هذا الموضوع بالتفصيل مع شرح للطرق المستخدمة في الحصول على مطالعات هذه الجهات في الجزء المتعلق بمطالعات الجهات الخاضعة للتدقيق خلال هذا الفصل.

٥- في حالة وجود مخالفات خطيرة تتطلب اجراءً فورياً من الإدارة على المدقق عدم الانتظار لنهاية المهمة لتقديم التقرير، حيث يتوجب عليه تقديم تقرير استثنائي بهذه المخالفات ورفعه بشكل فوري إلى إدارته ليصار إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتطلبها هذه المخالفات، وعند تقديم التقرير بصورته النهائية يتم الإشارة إلى موجز عن المخالفات الخطيرة مع بيان أنه قد تم افراد تقرير مستقل بها تم رفعه إلى الإدارة.

٦- في حالة وجود ملاحظات لدى مركز العمل الذي يخضع للتدقيق تتحمل مسؤوليتها مراكز عمل أو مسؤولين في إدارات أخرى يجب على المدقق في هذه الحالة توضيح ذلك إما بإدراجها في تقرير مستقل أو وضع عنوان في تقريره يتضمن ملاحظات ومخالفات تتحمل مسؤوليتها جهات أخرى مع الإشارة إلى المركز أو الدائرة التي تتحمل المسؤولية.

٧- في حالة تسجيل تجاوزات لمسؤولين في الإدارة العليا مثال ذلك الرئيس التنفيذي أو نوابه أو مساعديه أثناء تنفيذ مهام التدقيق لدى مركز عمل معين، يفضل أن يتم افراد تقرير مستقل ويتم تمريره بشكل مستقل عن تقرير مركز العمل الخاضع للتدقيق خاصة وأن المركز لا يتحمل مسؤولية ذلك، إضافة إلى ضرورة المحافظة على الوضع الإداري للمستويات العليا.

٨- من المفضل أن يتم الإشارة في التقرير بالأداء المرضي للجهة التي تم تدقيق أعمالها، وهذا ضروري لعرض النتائج القائمة عرضاً منصفاً حتى يحقق التقرير النهائي للمهمة منظور سليم وتوازن مناسب ويزيد من درجة تقبل الجهات الخاضعة للتدقيق لنتائج التقرير مما يساعد على التزامهم بالأخذ بالتوصيات ومعالجة ما ورد في التقرير من ملاحظات سلبية.

٩- في حالة تسجيل ملاحظات ذات أهمية قليلة ولا تشكل خطورة على المؤسسة وتصنف ضمن مستوى مخاطر متدنية يمكن أن يتم إبلاغها من قبل المدققين بشكل غير رسمي أي توجيه لإجراء التعديل اللازم وفي حالة إجراء اللازم يمكن أن يتم الاحتفاظ بها ضمن أوراق العمل بدلاً من إدراجها في ملاحظات التقرير.

١٠- يفضل أن يقوم المدقق الداخلي بتقديم توصيات للتحسين بحيث تكون هذه التوصيات ناتجة عن ملاحظاته واستنتاجاته، ويمكن أن يتم تقديم مقترحات للتحسين أو تطوير أساليب معينة تؤدي في النهاية إلى تطوير أنظمة الرقابة الداخلية.

١١- هناك معلومات معينة قد يكون من غير المناسب الإفصاح عنها إلى الأطراف التي سيتم توزيع التقرير اليها نظراً لسريتها أو تتعلق بتصرفات أو أفعال غير سليمة أو غير قانونية، يتطلب ذلك الإفصاح عنها في تقرير مستقل وقد يتم إرساله مباشرة إلى مجلس الإدارة إذا كانت هذه الجوانب تخص الإدارة العليا.

١٢- على مدير نشاط التدقيق الداخلي مراعاة أن تكون الدورة الزمنية لإنجاز التقرير في أدنى حد ممكن حتى تزيد من فعاليتها ، حيث إن الدورات الطويلة التي تمتد لأشهر ما بين الانتهاء من إنجاز مهمة التدقيق وإصدار التقرير تفقد التقرير فعاليته لاسيما في ظل إجراءات يجب اتخاذها على نتائج التقرير. وفي حالة أن الدورة الزمنية للتقرير طويلة على مدير التدقيق دراسة الوضع واتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيض المدة إلى أدنى حد ممكن.

١٣- إذا قررت الإدارة قبول مستوى مخاطر معين، وفي راي مدير نشاط التدقيق الداخلي أنه غير مقبول حيث إنه يعرض المؤسسة لمخاطر كبيرة في حالة قبوله، يقوم مدير نشاط التدقيق الداخلي بمناقشة الإدارة التنفيذية، وإذا لم يتم التوصل إلى حل للموضوع، يتم رفع الموضوع إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب، وهذا ما ورد في معيار التدقيق الداخلي رقم ٢٦٠٠.

١٤- إصدار التقارير والمخاطبات والمتابعات الصادرة عن إدارة التدقيق الداخلي يتم اعتمادها وتوقيعها من قبل مدير إدارة التدقيق الداخلي أو الأشخاص الذين قام بتفويضهم، ولا يجوز للمدققين الداخليين التوقيع

على مخاطبات ومتابعات صادرة لجهات داخل المؤسسة ما لم يكن لديهم التفويض الرسمي من قبل مدير نشاط إدارة التدقيق الداخلي.

١٥- إذا تم إصدار تقرير من إدارة التدقيق الداخلي وتم إبلاغه لكافة الجهات المعنية، وتبين بعد ذلك أن هناك أخطاء في التقرير، على مدير نشاط التدقيق الداخلي تقييم طريقة المعالجة للخطأ إما من خلال كتاب ملحق يبين الخطأ والصواب إذا كان الخطأ محدود أو إصدار تقرير بديل إذا كانت الأخطاء جوهرية ومتعددة، وفي هذه الحالة يتم تزويد كافة الجهات التي أرسل إليها التقرير الخاطئ بنسخ من التقرير المعدل.

١٦- على مدير نشاط التدقيق الداخلي وضع نظام لحفظ وتداول تقارير التدقيق الداخلي بحيث لا يتم الاطلاع عليها إلا من خلال المفوضين بذلك، وبعض الممارسات المتبعة في هذا المجال وضع هذه التقارير بعهدة موظف في إدارة التدقيق الداخلي، وفي الغالب يكون السكرتير الإداري وفي حالة رغبة أي جهة في الاطلاع على التقرير يتم التحقق من الأحقية بالاطلاع على التقرير ويتم توثيق عملية الاستلام والتسليم.

١٧- في حالة وجود طلب لجهة خارجية للاطلاع على التقرير أو طلب بتزويدها بالتقرير، على مدير نشاط التدقيق الداخلي الحصول على موافقة الإدارة العليا والمستشار القانوني بذلك ثم يتم توثيق عملية الاستلام والتسليم.

١٨- على مدير نشاط التدقيق الداخلي وبالتنسيق مع الإدارة العليا والمستشار القانوني أن يقوم بتحديد الفترة الزمنية للاحتفاظ بتقارير التدقيق الداخلي في المؤسسة.

١٩- يفضل أن تكون تقارير تنفيذ المهام للمدققين الداخليين ضمن نموذج موحد، وهذا يعطي دلالة على مهنية إدارة التدقيق الداخلي وفي نفس الوقت يسهل عمليات المقارنة وإصدار التقارير الاجمالية والملخصات الخاصة بمجلس الإدارة.

٢٠- تقع على عاتق مدير نشاط التدقيق الداخلي مسؤولية إيصال النتائج النهائية للمهام الاستشارية التي تم تنفيذها من قبل إدارة التدقيق الداخلي، لذلك عليه وضع الإجراءات الخاصة بإصدار مثل هذه التقارير.

مثال على تقرير نموذجي

المؤسسة الدولية للاستثمار والتجارة

إدارة التدقيق الداخلي

التاريخ : ٢٠١٥/١٠/٢١

السيد مدير إدارة التدقيق الداخلي المحترم

تقرير نتائج تدقيق أعمال

فرع الشروق

تحية واحتراماً ،،،

نرجو إعلامكم بأننا قمنا بزيارة فرع الشروق خلال الفترة من ٢٠١٥/١٠/١٢ إلى ٢٠١٥/١٠/١٨، وذلك ضمن خطة إدارة التدقيق الداخلي لعام ٢٠١٥ والمعتمدة من قبل لجنة التدقيق بموجب قرارها رقم ٢٠١٤/١٧ تاريخ ٢٠١٤/١٢/١٦. وفيما يلي نتائج الزيارة ...

فريق التدقيق

طارق المهندس/رئيس الفريق

فهد أسعد/مدقق

أيمن الصالح/مدقق

□

الملخص التنفيذي

ملاحظات التقرير السابق:

أشار التقرير السابق إلى وجود ثلاثة شيكات مرتجعة من البنوك بسبب عدم كفاية الرصيد ولم يتم مطالبة أصحابها بتسوية أوضاعهم وذلك بالاتفاق على طريقة تحصيل مبالغها، وكان رد مدير الفرع على هذه الملاحظة في التقرير السابق «سيتم تسوية الوضع مع العملاء» ومن خلال اطلاعنا على إجراءات الفرع تبين عدم إجراء التسوية حتى تاريخ زيارتنا، حيث ما زالت الشيكات لدى الفرع ولا يوجد مطالبات للعملاء بالتسوية.

النتائج التي ظهرت خلال تنفيذ المهمة:

١- يوجد خلل في إجراءات الجرد والمطابقة والتسويات حيث لا يتم تطبيق الضوابط الرقابية الخاصة بإجراء المطابقات والجرد حيث تبين ما يلي:

- ❖ وجود نقص في صندوق النقد بمبلغ ٤٠٠ دينار بسبب عدم القيام بالجرد الفعلي.
- ❖ وجود قيد تحويل خاطئ بمبلغ ٢٠٠٠٠٠ دينار منذ تاريخ ٦/١٧ بين حسابات المؤسسة لدى البنوك ولم يتم اكتشافه من خلال التسويات.
- ❖ وجود فرق في مطابقة رصيد السجلات والرصيد المحاسبي منذ تاريخ ٧/١٦ بمبلغ ٥٠٥٠ دينار بسبب عدم اجراء المطابقة الشهرية.
- ❖ عدم إظهار إشعارات واردة من البنك غير منفذة تمثل سداد مبالغ ذمم مدينة لعملاء قاموا بتسديدها من خلال البنك منذ تاريخ ٦/١٦ وذلك من خلال التسويات التي تم إعدادها لحسابات هذا البنك.

٢- خلل في تطبيق نقاط الضبط الخاصة بحفظ المستندات الثمينة، حيث تبين ما يلي:

- ❖ قيام المسؤول عن حفظ المستندات الثمينة بفتح الخزنة بالرقم السري وبقاءه مفتوحاً باستمرار دون رقابة منه.
- ❖ حفظ دفاتر الشيكات الخاصة بالحسابات الجارية على مكتب المدير المالي المفتوح باستمرار.

٣- توقيع عقد الاتفاق مع الشركة التي تقوم بتقديم خدمات الصيانة للفرع دون قيام الشركة بتقديم خطاب ضمان يمثل ٥% من قيمة العقد المبرم والبالغ قيمته ٢٥٠٠٠ دينار.

٤- كراسي الانتظار الخاصة بالعملاء مهترئة وقديمة وألوانها غير متناسقة وبحاجة إلى تغيير.

٥- بوليصة التأمين على موجودات الشركة لم يتم تجديدها منذ ٢٠١٥/٩/٣٠ وحتى تاريخ الزيارة (٢٠١٥/١٠/١٢).

٦- عدم توخي المسؤول عن وضع الأرقام السرية للتفويض [نائب المدير] الحذر عند تفويض المعاملات المالية برقمه السري.

٧- فاتورة الكهرباء لشهر ٢٠١٥/٩ لا تتناسب مع متوسط المصروف الشهري حيث بلغت قيمتها ١٨٥٤ دينار، علماً بأن معدل المصروف الشهري لا يتجاوز ٦١٠ دينار.

رأي فريق التدقيق:

وفق الملاحظات التي تم التوصل إليها مقرونة بمخاطرها، وفي ضوء العينات التي تم تناولها ضمن تنفيذ المهمة، وفي ظل مدى تكرار ملاحظات التقرير السابق فإن تقييم مستوى الأداء هو [بحاجة إلى تطوير]، علماً بأن التقييم السابق كان بمستوى [مرضي]، أي أن هناك تراجع في مستوى الأداء لدى الفرع.

التوصيات:

١- تكليف الفرع بوضع خطة تصحيحية للملاحظات الواردة في التقرير وما زالت غير منجزة ووفق ما ورد في تعقيبات فريق التدقيق وتزويد إدارة التدقيق بنسخة منها.

٢- تكليف إدارة الصيانة والأبنية بمخاطبة شركة الكهرباء للوقوف على أسباب تضخم نفقة شهر ٢٠١٥/٩.

٣- تكليف إدارة الصيانة والأبنية بمعالجة موضوع الكراسي القديمة لدى الفرع.

٤- تكليف الفرع بالإسراع في تجديد بوليصة التأمين بالتنسيق مع الدائرة المالية وتكليفهم بإعادة دراسة إجراءات تجديد بوالص التأمين ليتم تجديدها في موعدها.

تقرير فرع الشروق عن المهمة
التي تم تنفيذها خلال الفترة
من ٢٠١٥/١٠/١٢ حتى ٢٠١٥/١٠/١٨

اولاً : معلومات الفرع:

يقع الفرع في منطقة الشروق حيث تم تأسيسه عام ٢٠٠٦ ويمارس كافة أنشطة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، علماً بأن الفرع هو من فئة [أ] ويقوم على إدارته السيد/سعود خميس الذي تولى مهام الإدارة بتاريخ ٢٠٠٨/٨/١٦. وفيما يلي أهم المعلومات التشغيلية والمالية عن الفرع:

البيان	٢٠١٥/٩/٣٠	٢٠١٤/٩/٣٠
تاريخ التدقيق	٢٠١٥/١٠/١٢	٢٠١٤/٩/٣٠
عدد موظفي الفرع	٣٦	٣٦
متوسط عدد المعاملات الشهرية	١١٤٨٧	١٠١٥٠
صافي الأرباح	٤٣٥٠٠٠٠	٤٣٨٤٠٠٠
اجمالي الموجودات	٣٢٦٨٥٠٠٠	٣٠٤٧٥٠٠٠
اجمالي الايرادات	١١٤٤٣٠٠٠	١١٦٨٥٠٠٠
عدد عملاء الذمم المدينة	١٤٨٠	١٣١٦
مبالغ عملاء الذمم المدينة	٨٥٤٠٠٠٠	٦١٥٠٠٠

ثانياً: معلومات مهمة التدقيق:

أهداف عملية التدقيق:

- تقييم نظام الرقابة الداخلية لدى الفرع.
- تقييم كفاءة إدارة المخاطر لدى الفرع .
- التأكد من الالتزام بالأنظمة والقوانين والسياسات.
- التأكد من كفاءة وفاعلية طرق تقديم الخدمات للعملاء.
- التأكد من دقة وملاءمة القوائم المالية.
- التأكد من مدى كفاءة الموارد البشرية لدى الفرع.
- التأكد من كفاءة وفاعلية عمليات الإشراف في الفرع وحسن تنظيم العمل.
- التأكد من توفير مستلزمات الأمن لدى الفرع.

نطاق عملية التدقيق:

شملت عملية التدقيق تغطية أعمال الفترة من ٢٠١٥/٣/١٥ وحتى تاريخ ٢٠١٥/١٠/١٠، حيث تم تدقيق كافة أنشطة الفرع وفق الهيكل التنظيمي المعتمد وهي:

- نشاط الخدمات الفنية.
- نشاط الخدمات الإدارية.
- نشاط الشؤون المالية.
- نشاط الشؤون الإدارية.

الوسائل المستخدمة في تنفيذ عمليات التدقيق:

تمت عملية التدقيق وفق الأدوات التالية والمعتمدة من قبل إدارة التدقيق الداخلي:

١- برنامج التدقيق.
٢- قوائم التشييك Checklist.
٣- كشوفات التدقيق المستخرجة من الحاسوب والمعدة خصيصاً لإدارة التدقيق.

٤- الاستفسارات والمقابلات والمباحثات والاستشارات.

ثالثاً: تفاصيل ملاحظات التقرير:

درجة الخطر H

[١] الملاحظة: النقد في الصناديق:

تم جرد النقد في الصندوق ومطابقته مع الرصيد المحاسبي وتبين عدم مطابقة الرصيد المحاسبي مع النقد الفعلي وذلك كما يلي:

الرصيد المحاسبي	٢٤٨٠٠	دينار
النقد الفعلي	٢٤٤٠٠	دينار

حيث يلاحظ وجود نقص في الصندوق بمبلغ ٤٠٠ دينار بسبب عدم قيام المسؤولين عن حفظ النقد بإجراء الجرد الفعلي للنقد عند الاستلام بما يخالف نص المادة (٢) من تعليمات الإدارة المالية التي نصت على ضرورة قيام المسؤولين عن حفظ النقد بجرد النقد يومياً قبل الحفظ في الخزنة بما يعرض النقد للخطر.

مطالعات مدير الفرع:

موافق. تم تنظيم محضر جرد بحضور المدققين وتم رفع مذكرة للإدارة بخصوص تسديد مبلغ النقص.

تعقيب فريق التدقيق:

نوصي بمتابعة تسديد مبلغ النقص.

درجة الخطر H

[٢] الملاحظة: الخزائن الحديدية:

من خلال التدقيق بالملاحظة، لاحظنا بأن المدير المسؤول عن الرقم السري الخاص بالخزنة الحديدية التي تخضع للرقابة الثنائية وتحفظ فيها المستندات والقيود المحاسبية الهامة جداً يقوم بفتح الخزنة من خلال الرقم السري صباح كل يوم وتبقى مفتوحة طوال اليوم، مما أدى إلى قيام رئيس القسم الذي يحمل المفتاح الثاني بالانفراد في فتح القاصة واستخراج الوثائق الهامة دون رقابة من المدير مما يعرض المستندات الهامة للخطر.

مطالعات مدير الفرع:

غير موافق، حيث لا يعقل وفي كل مرة يطلب فيها وثائق من الخزنة أن يذهب المدير إلى الخزنة، لاسيما وأن حالات طلب الوثائق كثيرة.

تعقيب فريق التدقيق:

وفق نظام الرقابة الداخلية وكنقطة رقابية هامة تحفظ الوثائق الهامة في خزنة تحت الرقابة الثنائية لحماية توثيق عمليات المؤسسة نوصي بالتأكيد على مدير الفرع للالتزام بذلك.

[٣] الملاحظة: الأرقام السرية:

درجة الخطر H

لدى قيامنا بمراقبة إجراءات التعامل مع الحاسوب [illegible] مدير الفرع المسؤول عن منح أرقام سرية لتمرير الحركات التي تتجاوز صلاحيات الموظفين لا يتوخى الحذر عند قيامه بوضع الرقم السري لتفويض العمليات مما قد يعرض الرقم السري للانكشاف، كما تبين لنا أن الرقم السري الخاص به مكون من ثلاث أرقام فقط.

مطالعات مدير الفرع:

غير موافق، لا يجوز أن نتعامل مع الموظفين بسوء نية، أما ثلاث أرقام فهو أسهل للحفظ.

تعقيب فريق التدقيق:

الملاحظة لم تشكك بالموظفين وإنما تشير إلى نقطة رقابية مفقودة قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل. أما موضوع الثلاث أرقام فإمكانية كشفه من قبل الآخرين سهل. لذا نوصي بالتأكيد على نائب المدير بالالتزام بذلك. كما نوصي بالكتابة إلى إدارة أنظمة المعلومات لإجراء التعديلات اللازمة على النظام بحيث لا يسمح النظام بقبول أرقام سرية تقل عن خمسة خانات.

[٤] الملاحظة: بوليصة التأمين:

درجة الخطر H

تبين لنا بأن بوليصة التأمين على موجودات الشركة [illegible] بتاريخ ٢٠١٥/٩/٣٠ وحتى تاريخ زيارتنا (١٠/١٢) لم يتم تجديد البوليصة بعد حيث إن إجراءات التجديد لم تنته بعد.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، عروض شركات التأمين ما زالت تحت الدراسة.

تعقيب فريق التدقيق:

نظراً لخطورة الملاحظة نوصي بالكتابة للإدارة المالية للإسراع في إجراءات تجديد البوليصة. كما نوصي بضرورة تعديل إجراءات العمل بحيث يتم الانتهاء من توقيع البوليصة الجديدة قبل انتهاء أجل البوليصة السابقة.

[٥] الملاحظة: دفاتر الشيكات: **درجة الخطر H**

لاحظنا بأن دفاتر الشيكات الخاصة بالحسابات الجارية للمؤسسة لدى البنك الأهلي وبنك الشرق موجودة على مكتب المدير المالي دون رقابة، علماً بأن المدير المالي يغادر مكتبه في حالات متعددة وأحياناً يغادر خارج الشركة وتبقى الدفاتر على مكتبه الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان أو استغلال هذه الدفاتر.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، سيتم حفظ الدفاتر في خزنة الأشياء الثمينة.

تعقيب فريق التدقيق:

تم إرسال مصادقات للبنكين لتعزيز الأرصدة في الدفاتر.

[٦] الملاحظة: الحسابات لدى البنوك: **درجة الخطر H**

أثناء قيامنا بجرد الأعمال غير المنجزة لدى الموظفين لاحظنا وجود اشعارات عدد (٢) واردة من البنك الأهلي منذ تاريخ ٦/١٦ ومبالغها ٤٢٠٠ و ٣٧٠٠ دينار تفيد بقيد هذه المبالغ لحساب الشركة الجاري لديهم وتمثل سداد ذمم مدينة خاصة بالعملاء مأمون وسعيد لم يتم تنفيذها حتى تاريخ الزيارة (١٠/١٢) في دفاتر الشركة، وكذلك لم يتم اكتشافها عند إجراء التسويات البنكية لأشهر ٧ و ٨ و ٩ ، حيث تم حفظها في الملفات الخاصة بها دون التأشير عليها بما يفيد التنفيذ مما قد يؤثر على سمعة المؤسسة أمام العملاء إذا ما تم مطالبتهم بمبالغ قد سبق وأن قاموا بتسديدها.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، تم تنظيم القيود اللازمة وتم توجيه الموظف لمراعاة ذلك مستقبلاً.

[٧] الملاحظة: الحسابات لدى البنوك: **درجة الخطر H**

خلال قيامنا بمراجعة حسابات المؤسسة لدى البنك الأهلي لاحظنا أن الفرع أرسل طلب تحويل إلى البنك لتحويل ٢٠٠٠٠٠ دينار من الحساب الجاري إلى حساب الوديعة لدى نفس البنك، وقد قام البنك بتنفيذ طلب التحويل بتاريخ ٢٠١٥/٦/١٧ بطريقة معكوسة حيث تم التحويل من الوديعة إلى

الجاري، ولم يتم معالجة الخطأ من قبل الفرع، على الرغم من ظهور هذه الأخطاء ضمن كشف التسويات الشهري الذي يتم اعداده شهرياً ما بين حسابات الدفاتر وحسابات البنك ضمن العوالق ومنذ شهر ٢٠١٥/٦.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، تم إرسال كتاب للبنك لتعديل الوضع.

تعقيب فريق التدقيق:

تم إرسال شهادة تأييد للبنك، ونوصي بمتابعة البنك أيضاً بخصوص احتسابات الفروقات للفوائد.

[٨] الملاحظة: خطابات الضمان:

درجة الخطر H

عند مراجعة العقد المبرم بين الفرع وبين شركة اليوبيل الذهبي والمتعلق بتقديم خدمات الصيانة لأجهزة الحاسوب والذي تبلغ قيمته ٢٥٠٠٠ دينار ويغطي الفترة من ٢٠١٥/١/١ وحتى ٢٠١٥/١٢/٣١ تبين عدم التزام الشركة بالمادة (١٣) من العقد والتي تنص بأن يقدم الطرف الثاني خطاب ضمان ٥% معنونة باسم المؤسسة ومن بنك معتمد غير مشروط وساري المفعول حتى نهاية الشهر التالي لتاريخ انتهاء العقد بسبب عدم متابعتهم من قبل الفرع.

مطالعات مدير الفرع:

موافق. تم إبلاغ الشركة بضرورة تقيم خطاب الضمان البنكي، وسوف يتم تلافي الوقوع في مثل هذه الملاحظات مستقبلاً.

تعقيب فريق التدقيق:

نوصي بمتابعة الشركة لتقديم خطاب الضمان وإعلامنا.

[٩] الملاحظة: الأصول الثابتة:

درجة الخطر M

لاحظنا أثناء تواجدنا في الفرع بأن كراسي انتظار العملاء في أماكن الانتظار قديمة ومهترئة وألوانها مختلفة وغير متناسقة ولا تليق بوضع وصورة المؤسسة أمام العملاء مما يعكس صورة سلبية عن المؤسسة أمام الآخرين.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، علماً بأنه تم الكتابة لإدارة الأبنية والصيانة بالموضوع ولم تتخذ الإدارة أي إجراء حتى تاريخه.

تعقيب فريق التدقيق:

نوصي بتكليف إدارة الأبنية والصيانة باتخاذ الإجراءات الفورية لمعالجة الموضوع.

[١٠] الملاحظة: الأصول الثابتة:

درجة الخطر M

تبين لنا وجود سيارات عدد (٢) يملكها الفرع انتهت صلاحية ترخيصها منذ أكثر من شهرين للسيارة الأولى وأربعين يوماً للسيارة الثانية، والملاحظ عدم تجديد ترخيص هذه السيارات حتى تاريخ الزيارة بسبب وجود الموظف المعني في إجازة خلال فترة انتهاء الترخيص حسب ما أعلمنا المدير بما يخالف نص المادة (١٤) من إجراءات عمل إدارة الشؤون الإدارية والتي نصت على الترخيص بتاريخ انتهاء الرخصة، الأمر الذي يؤثر على سمعة المؤسسة أمام الآخرين.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، الموظف المعني بالتجديد كان في إجازة رسمية وتم نسيان الموضوع وسوف يتم تجديدها.

تعقيب فريق التدقيق:

درجة الخطر M

نوصي بسرعة إجراء الترخيص اللازم للسيارات.

[١١] الملاحظة: المطابقات:

عند قيامنا بإجراء المطابقة بين سجلات الموجودات الثابتة والأرصدة المحاسبية تبين لنا وجود فروقات لأرصدة الأثاث كما يلي:

الرصيد المحاسبي	٨٩٥٥٠	دينار
رصيد السجلات	٨٤٥٠٠	دينار

حيث يلاحظ وجود فرق بمبلغ ٥٠٥٠ دينار سببه شراء خزائن خشبية عدد (١٢) بتاريخ ٧/١٦ تم اثباتها محاسبياً ولم يتم إدخالها على السجل. ولم يقم

الفرع بإجراء المطابقة الشهرية منذ شهر ٦، وهذا يخالف نص المادة (٦) من تعليمات الإدارة المالية التي نصت على ضرورة اجراء مطابقة شهرية ما بين السجلات والأرصدة المحاسبية الأمر الذي يعرض أصول المؤسسة للخطر.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، تم تسجيلها على السجل وسيتم مراعاة ذلك مستقبلاً.

تعقيب فريق التدقيق:

نوصي بالتأكيد على الفرع بضرورة اجراء المطابقة الشهرية وفق ما تم الإشارة اليه أعلاه.

[١٢]الملاحظة: المصاريف:

درجة الخطر M

عند قيامنا بمراجعة حسابات المصاريف لاحظنا أن مصروف الكهرباء لشهر ٢٠١٥/٩ غير اعتيادية حيث بلغت ١٨٥٤ دينار، علماً بأن معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء لدى الفرع يتراوح ما بين ٤٢٠ – ٦١٠ دينار خلال الأشهر الماضية، مما يعني وجود خلل معين يجب معالجته.

مطالعات مدير الفرع:

غير موافق، الفواتير الواردة من شركة الكهرباء تشير بأن المبلغ ١٨٥٤ دينار وقراءة العدادات المثبتة على الفواتير صحيحة ولا نستطيع الامتناع عن الدفع لشركة الكهرباء.

تعقيب فريق التدقيق:

ما أشار اليه مدير الفرع صحيح لذلك نوصي بتكليف إدارة الصيانة والأبنية بمخاطبة شركة الكهرباء للكشف على العداد ومعالجة الوضع.

[١٣] الملاحظة: خطابات الضمان:

درجة الخطر M

عند قيامنا بتدقيق خطابات الضمان لاحظنا وجود خطاب ضمان بمبلغ ١٠٠٠٠ دينار تم إصداره من البنك بتاريخ ٢٠١٥/١٠/٧ بناء على طلب المؤسسة لصالح احدى الوزارات، وقد تم اثبات فترة السريان ٢٠١٥/١٠/٧ –

٢٠١٥/٦/١٢ بدلاً من ٢٠١٥/١٢/٦، ولم يتم مخاطبة البنك بهذا الخصوص. علماً بأن خطاب الضمان لم يقدم للوزارة بعد. وذلك بسبب عدم قيام الموظف المعني بتدقيق نسخة خطاب الضمان ومطابقتها مع المعلومات الموافق عليها من قبل الإدارة العليا وفق ما نصت عليه المادة (١١) من تعليمات العطاءات، مما يعني عدم قانونية خطاب الضمان وتعريض المؤسسة لمخاطر فقدان الفرصة المقدم خطاب الضمان بشأنها.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، لم ينتبه الموظف المعني للموضوع، وقد تم استصدار خطاب ضمان معدل.

[١٤] الملاحظة: حسابات الإيرادات:

درجة الخطر L

من خلال مراجعة حسابات الإيرادات تبين لنا بأن هناك مبلغ ١٢٠ دينار تم عكسه من حساب إيرادات الخدمات بتاريخ ٢٠١٥/٨/١٦ دون ارفاق مذكرة تبين أسباب عكس المبلغ، علماً بأن المبلغ تم قيده لحساب الإيرادات بتاريخ ٢٠١٥/٨/١٣.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، سيتم مراعاة ذلك مستقبلاً، علماً بأن المبلغ قيّد بالخطأ في هذا الحساب وهو يخص حساب آخر لذلك تم عكسه.

تعقيب فريق التدقيق:

تم التحقق من قانونية العكس وتم إعداد مذكرة العكس بحضورنا.

[١٥] الملاحظة: العهدة النثرية:

درجة الخطر L

خلال تدقيق عهدة المصاريف النثرية البالغة [illegible]٠٠ [illegible] لمدير الفرع لاحظنا أن هناك فاتورتين الأولى تمثل شراء مواد تنظيف بمبلغ ٤٠ دينار تاريخ ٩/١٢ والثانية تمثل شراء مواد ضيافة مبلغها ٢٠ دينار تاريخ ٩/١٦ لم يتم إثباتها على سجل المصاريف النثرية.

مطالعات مدير الفرع:

موافق، تم إجراء اللازم بتسجيلها على السجل.

الفصل السادس



التقييم الذاتي للرقابة

Control Self Assessment (CSA)

الفصل السادس

التقييم الذاتي للرقابة

Control Self Assessment (CSA)

يعتبر التقييم الذاتي للرقابة مفهوماً حديثاً في مجال الرقابة والمخاطر وهو تجربة جديدة لإقحام العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم في المشاركة في عملية تحديد المخاطر وتقييم الضوابط الرقابية، كما يعتبر نظام التقييم الذاتي للرقابة (CSA) طريقة لمساعدة المؤسسة في تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها في غالب الأحيان، ويتم ذلك من خلال عقد ورش عمل متعددة بحيث تعمل إدارة التدقيق الداخلي كمنسق للعملية Facilitator والتي تتم على النحو التالي:-

- تطبيق هذه الورش على المشاريع والعمليات والوحدات التشغيلية التي يمكن تحديد أهدافها بدقة.
- تضم ورش العمل هذه، الأشخاص المسؤولين مباشرة عن تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتم من خلال ورش العمل اختبار وتقييم مدى تحقيق الأهداف، ورفع التقارير اللازمة بخصوصها.

سيتناول هذا الفصل بحث هذا المفهوم من خلال تحديد مفهوم التقييم الذاتي للرقابة ومزايا تطبيقه لدى المؤسسات، كما سيتم شرح أساليب بنائه مع توضيح الأسس التي يتم اعتمادها وفق هذه الأساليب، كذلك سيتم الإشارة إلى الاستراتيجيات السبعة المعتمدة في التقييم الذاتي للرقابة وكذلك اطار تطبيق هذه العملية.

مفهوم التقييم الذاتي للرقابة CSA:

هناك مفاهيم متعددة للتقييم الذاتي للرقابة أهمها مفهومين تم اعتمادهما من قبل المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين الأمريكيين (IIA).

المفهوم الأول تم تطويره عام ١٩٩٥ من قبل Glenda Jordan حيث عرّف عملية التقييم الذاتي للرقابة كما يلي «المؤسسات التي تقوم باستخدام التقييم

الذاتي من خلال استخدام نماذج تقييم موثقة بحيث تمكن الإدارة أو فرق العمل أو كليهما بالدخول مباشرة في العمليات التشغيلية بهدف:-

- الحكم على مدى فاعلية العمليات.
- التأكد فيما إذا تم تقديم تأكيد معقول بأن الأهداف التشغيلية قد تم تحقيقها بشكل كامل أو جزئي».

المفهوم الثاني والذي تم اعتماده ونشره من قبل المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين IIA عام ١٩٩٨ والذي عرف التقييم الذاتي للرقابة كما يلي «عملية يتم من خلالها اختبار وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية بهدف تزويد تأكيداً معقولاً بأن كافة الأهداف التشغيلية قد تم تحقيقها».

إضافة إلى المفاهيم السابقة فإن هناك مفهوماً آخر للتقييم الذاتي للرقابة تم وضعه من قبل Paul Makosz، والذي حدد فيه مفهوم التقييم الذاتي للرقابة من خلال مستويين على النحو التالي:-

- المستوى الأول (مستوى الفريق Team Level):

تقوم الفرق من خلال هذا المستوى بالعمل مع بعضها البعض، إضافة إلى مديرهم والمنسقين المتخصصين «Specialist Facilitator» بإجراءات تحليل نقاط القوة والمعوقات والمخاطر التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ضمن إطار الرقابة واتخاذ الإجراءات المناسبة بخصوصها.

- المستوى الثاني (المستوى المؤسسي/ التنظيمي Organizational/Systematic Level):

يتم من خلال هذا المستوى تحليل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال فرق العمل في المستوى الأول من حيث التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف والمخاطر والربط فيما بينها وتحديد الأسباب الأساسية Root Causes لنظام الرقابة الحالي.

يتضح من خلال استخدام أساليب تقييم معينة بحيث يكون الدور الأكبر للإدارة وليس للتدقيق الداخلي، إضافة إلى أن هذا الأسلوب يعتمد على فرق

العمل وليس العمل الفردي، كذلك تقديم تأكيداً معقولاً Reasonable Assurance وليس تأكيداً مطلقاً بأن الأهداف قد تم تحقيقها.

مزايا تطبيق التقييم الذاتي للرقابة CSA:

هناك عدد من المزايا تعود على المؤسسة في حال تطبيق عملية التقييم الذاتي للرقابة من أهمها:-

١- مساعدة الموظفين الرئيسيين في كافة المستويات الإدارية على الفهم السليم لواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه تفعيل الرقابة وإدارة المخاطر.

٢- زيادة فعالية الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة نقاط الخلل في نظام الرقابة لا سيما وأن الذي يقوم بتصميم نظام الرقابة هو الشخص المطلوب منه اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

٣- إعطاء إطار شامل للجوانب الهامة كون الخبراء وفرق العمل يكون اهتمامهم الأكبر على المخاطر الهامة والضوابط الرئيسية.

٤- العمل على تحسين الاتصال بين كافة المستويات الإدارية لا سيما وأن ورش العمل تضم موظفين من دوائر ومستويات مختلفة.

٥- مساعدة الأفراد على عملية التحليل ورفع التقارير عن الرقابة الداخلية وكذلك العمل على زيادة الوعي الرقابي في المؤسسة.

٦- زيادة الوعي داخل المؤسسة حول فهم أهداف المؤسسة ودور الرقابة الداخلية في تحقيق هذه الأهداف.

٧- حث الأفراد على تصميم وبناء عمليات الرقابة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

٨- مساعدة إدارة التدقيق على توجيه انتباهها نحو الجوانب ذات المخاطر الأعلى وتركيز جهودها نحوها.

٩- يساعد التقييم الذاتي للرقابة في تقييم الضوابط غير الملموسة Soft Control والتي يوجد صعوبة كبيرة في تقييمها من خلال التدقيق التقليدي.

معوقات تطبيق التقييم الذاتي للرقابة CSA:

على الرغم من وجود مزايا لتطبيق نظام التقييم الذاتي للرقابة فهناك معوقات تواجه عملية التطبيق من أهمها:-

١- نظراً لأن هذه العملية تمثل تحولاً جديداً في سياسة الرقابة للمؤسسة فإنها تواجه بالمقاومة وهناك العديد من المؤسسات تتريث قبل تبني تطبيق التقييم الذاتي للرقابة.

٢- عدم إيمان الإدارة أحياناً بإيكال مسؤولية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية إلى موظفي الصف الأمامي Line Employees وتفضل أن تكون الجهة الوحيدة المسؤولة عن هذه المهمة داخل المؤسس إدارة التدقيق الداخلي.

٣- قد تكون نتائج التقييم الذاتي للرقابة غير دقيقة خاصة وأن من يقوم بها هو المسؤول عن مركز العمل الواجب عمل التقييم له.

٤- لا يملك موظفو إدارة التدقيق في أغلب الحالات المهارة اللازمة للعمل كمنسقين.

٥- قد لا تكون ثقافة بعض المؤسسات مبنية على الوضوح والصراحة، لذلك فإن نتائج النقاش في ورش العمل قد لا تعطي نتائج موثوقة.

٦- قد تقود عملية التقييم الذاتي للرقابة إلى المنافسة بين إدارة التدقيق الداخلي ومراكز العمل الأخرى إذا لم يتم إدارتها بشكل سليم.

أساليب التقييم الذاتي للرقابة CSA:

هناك ثلاثة أساليب تستخدم في عملية التقييم الذاتي للرقابة هي:-

١- أسلوب ورش العمل Workshop Approach.

٢- أسلوب المسوحات (الاستبانة) Surveys Approach.

٣- التحليل لغايات إدارية Management Produced Analyses.

وفيما يلي شرحاً لكل أسلوب من هذه الأساليب:-

أولاً: أسلوب ورش العمل:

هو أسلوب مبسط يتم بموجبه تشكيل فريق عمل يقوم بإجراءات التقييم الذاتي للرقابية، بحيث تتم عملية التنسيق لهذا الفريق من خلال التدقيق الداخلي،

ويضم الفريق ما بين ٦ – ١٥ عضواً إضافة إلى عضوين من التدقيق الداخلي أحدهم يعمل كمنسق Facilitator والثاني يعمل كاتباً لما يتم الاتفاق عليه، وهناك خمسة اتجاهات يمكن أن تسير ضمنها ورش العمل أثناء قيامها بإجراءات التقييم الذاتي للرقابة هي:

١- أساس الأهداف Objective based.

٢- أساس المخاطر Risk based.

٣- أساس الرقابة Control based.

٤- أساس العمليات Process based.

٥- أسلوب الموقع Situational approach.

١- ورش العمل وفق أساس الأهداف:

ينطلق هذا الأسلوب من التركيز على مدى تحقيق الأهداف حيث تقوم ورش العمل بموجبه بتحديد الأهداف، ومن ثم تحديد الضوابط الرقابية القائمة الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف، وبعد ذلك يتم تحديد المخاطر المتبقية Residual Risk وهي (المخاطر غير المغطاة بضوابط رقابية)، لذلك فإن هذا الأسلوب يقوم على افتراض أن الضوابط الرقابية والمخاطر موجودة أصلاً في النظام، وبالتالي تكون مهمة الفريق التعرف على هذه الضوابط وتقييمها.

٢- ورش العمل وفق أساس المخاطر:

ويقوم هذا الأسلوب في ورش العمل على تحديد الأهداف ومن ثم تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق هذه الأهداف، وبعد ذلك يتم تحديد الضوابط الرقابية التي تضمن وجود إدارة كافية للمخاطر. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة عالمياً مقارنة مع الطرق الأخرى.

٣- ورش العمل وفق أساس الرقابة:

يعتمد هذا الأسلوب على أساس تقييم مدى تغطية الضوابط الرقابية للمخاطر تحقيقاً للأهداف الموضوعة، حيث يتم تحديد المخاطر والضوابط الرقابية من قبل المدققين أو المنسقين بشكل مسبق وقبل عقد ورش العمل اثناء مرحلة التحضير لعمليات التقييم الذاتي للرقابة، حيث تكون مهمة ورش العمل تقييم كيفية عمل هذه الضوابط للحد من المخاطر.

يتمثل الفرق بين الأسلوب الأول المبني على أساس الأهداف وهذا الأسلوب بأن الأسلوب الأول تكون الضوابط الرقابية موضوعة أصلاً في النظام ومبنية معه عند التصميم، أما الأسلوب الثالث المبني على أساس الرقابة فيتم تحديد هذه الضوابط خلال المرحلة التحضيرية قبل بدء أعمال ورش العمل.

٤- ورش العمل وفق أساس العمليات:

يقوم هذا الأسلوب على أساس تقييم العمليات التي تؤدى الأنشطة من خلالها، مثال ذلك عمليات المشتريات، والإنتاج، ومنح القرض، وإصدار حوالة مصرفية ... الخ. حيث يقوم فريق العمل بتحديد أهداف كافة العمليات وعلى مستوى النشاط Objective-Activity Level ويتم بعد ذلك تحديد المخاطر والضوابط الرقابية التي تساعد في تحقيق الأهداف.

٥- ورش العمل وفق أسلوب الموقع:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المبسطة ويتم بموجبه التعامل مع كل مركز عمل بشكل مستقل بحيث يتم من خلال ورش العمل توجيه سؤالين لكل مركز عمل يجب الإجابة عليها:

السؤال الأول: ما هي العوامل التي تساعد في تحقيق الأهداف؟

السؤال الثاني: ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف؟

وبعد ذلك يقوم المنسق بتجميع وتلخيص الإجابات ويتم مناقشتها ضمن ورش العمل وصولاً إلى الحلول الممكنة لمعالجة المعوقات الهامة.

ثانياً: أسلوب المسوحات (الاستبانة):

يقوم هذا الأسلوب على إجراء عملية التقييم الذاتي للرقابة من خلال تصميم استبانة تتضمن عدداً من الأسئلة التي تحتمل الإجابة بنعم أو لا بحيث يتم تحليل نتائجها وصولاً إلى التقييم المطلوب للرقابة الداخلية.

ويفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية: -

١- عندما تكون ثقافة المؤسسة غير مبنية على الحوار الصريح وبالتالي، فإن المناقشة ضمن ورش العمل لا تتسم بالمصداقية بين أعضاء فريق

العمل نظراً للخوف لدى الأعضاء من إجراءات إدارية ضدهم، لذلك يفضل استخدام أسلوب المسوحات.

٢- عندما يكون نطاق عملية التقييم الذاتي للرقابة واسعاً وبحاجة إلى معلومات سريعة بحيث يصعب في هذه الحالة عقد ورش العمل.

٣- عندما لا تتوفر لدى المدققين الخبرة والمهارة اللازمة للعمل كمنسقين لورش العمل.

٤- عندما تكون المؤسسة ذات حساسية كبيرة للوقت بحيث لا تسمح بوقت طويل لعقد ورش العمل.

ومن الجدير ذكره بأن هذه المسوحات وحتى ينبثق عنها نتائج ذات مصداقية، يفضل أن لا يفصح فيها عن اسم المستجيب.

وفيما يلي أهم مزايا وعيوب هذا الأسلوب:-

المزايا:

١- نطاق التغطية وفق هذا الأسلوب أكبر.
٢- يتطلب وقت قصير من الأشخاص المعنيين.
٣- كلفته أقل قياساً مع الأساليب الأخرى.
٤- لا يتطلب هذا الأسلوب مهارات تنسيق للاجتماعات.

العيوب:

١- عدم جدية المستجيب لاسيما في حالة عدم المتابعة.
٢- لا يوجد فرصة لتوضيح الأسئلة ضمن الاستبانة.
٣- قد تكون نسبة الاستجابة قليلة.
٤- قد تتم الاستجابة من غير الأشخاص المعنيين.

ثالثاً: التحليل لغايات إدارية:

يشتمل هذا التحليل على الأساليب التي يتم من خلالها تزويد الإدارة بمعلومات عن الوضع الرقابي، وهذا الأسلوب هو أقل الأساليب الثلاثة شيوعاً ويستخدم في حالات معينة منها:-

١- الاستبانات التي يتم تطويرها من قبل الإدارة لتقديم الرأي حول إجراءات الرقابة الداخلية.
٢- المناقشات التي تتم بين مسؤولي الإدارة المالية لتقديم رسالة التمثيل السنوية المطلوبة من المدققين الخارجيين.
٣- التحقيقات التي تتم لاكتشاف سبب حصول احتيال أو سبب فشل ضابط رقابي.
٤- تقييم تطبيقات الرقابة الداخلية ضمن الأنظمة الجديدة التي تم تطويرها.

استراتيجيات بناء التقييم الذاتي للرقابة:

فيما يلي أهم الاستراتيجيات المتبعة في بناء التقييم الذاتي للرقابة والتي تم استقاءها من خلال الخبرة والتجربة:-

الاستراتيجية الأولى:

تدريب كافة المدققين، ثم تدريب مجموعة منهم على وسائل التنسيق لورش العمل، ومن ثم الاستعانة بمستشارين خارجيين لإدارة أول ورشتي عمل.

الاستراتيجية الثانية:

الاستعانة بمستشارين خارجيين لتخطيط وإدارة ورشة عمل أولية (Pilot CSA Workshop) وبعد ذلك تدريب مجموعة فرعية من المدققين على المفاهيم الرئيسية للتقييم الذاتي للرقابة ووسائل تنسيق ورش العمل.

الاستراتيجية الثالثة:

شراء أجهزة وبرامج حاسوب وإدارة ورشة عمل أولية (Pilot CSA Workshop) باستخدام هذه التكنولوجيا.

الاستراتيجية الرابعة:

تدريب كافة المدققين، ثم تدريب مجموعة منهم على وسائل التنسيق لورش العمل وتكليف هؤلاء المدققين بإدارة ورش العمل من خلال إدارة التدقيق الداخلي.

الاستراتيجية الخامسة:

إيفاد شخص معين من المؤسسة في دورة تدريبية تختص بالمفاهيم الأساسية للتقييم الذاتي للرقابة ومهارات التنسيق وتكليفه بعد ذلك بإدارة ورش العمل الأولية للتقييم الذاتي.

الاستراتيجية السادسة:

تدريب كافة المدققين ثم تدريب مجموعة منهم على وسائل التنسيق لورش العمل، وبعد ذلك يتم الاستعانة بمستشارين لتدريب هؤلاء المدققين وفق أسلوب المستشارين ليقوموا بعد ذلك بإدارة ورش عمل التقييم الذاتي للرقابة.

الاستراتيجية السابعة:

إيفاد شخص معين من المؤسسة في دورة تدريبية تختص بالمفاهيم الأساسية للتقييم الذاتي للرقابة ومهارات التنسيق، وبعد ذلك يقوم هذا الشخص من خلال تنسيق ورشة عمل بجمع بيانات التدقيق لآخر عمليتي تدقيق تمت فعلياً ومن ثم يقوم بإدارة ورشة عمل أولية للتقييم الذاتي للرقابة.

إطار تطبيق التقييم الذاتي للرقابة:

قبل البدء في عملية التقييم الذاتي للرقابة يجب العمل على تحديد المتطلبات الرئيسية لتطبيق هذا النظام من حيث:-

١- تحديد الهدف من عملية التقييم الذاتي للرقابة.
٢- تحديد دور الإدارة في عملية التقييم.
٣- تقييم ثقافة المؤسسة.
٤- تحديد إطار الرقابة.
٥- تحديد درجة أتمتة عمليات التطبيق.
٦- اختيار مركز العمل الذي يعتبر المركز الأولي في التطبيق.
٧- تصميم استراتيجية للتطبيق.
٨- تطبيق الاستراتيجية.

وفيما يلي شجرة قرارات تطبيق التقييم الذاتي للرقابة التي تبين الخطوات أعلاه:

شجرة قرارات تطبيق التقييم الذاتي للرقابة

الخطوات العملية لبناء نظام الرقابة الداخلية بأسلوب التقييم الذاتي للرقابة CSA:

فيما يلي الخطوات الواجب القيام بها لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة لدى المؤسسة:-

أولاً: تحديد مراكز العمل:

تبدأ المؤسسة بتحديد مراكز العمل التي سيتم تطبيق النظام لديها ووضع برنامج زمني لعملية التطبيق وفقاً لأولويات مراكز العمل المعنية.

ثانياً: ورش العمل:

عند البدء بمشروع التطبيق لدى مركز العمل المعني يتم الدعوة إلى عقد ورش عمل تضم أعضاء من الموظفين المسؤولين عن المركز وتضم في عضويتها أيضاً ضباط إدارة المخاطر إضافة إلى مدقق داخلي والذي يعمل كمنسق [Facilitator].

وحتى تكون هذه الورش ناجحة وتحقق الأهداف التي عقدت من أجلها يجب أن يتمتع المشاركون فيها، خاصة المدققون، وضابط إدارة المخاطر ببعض الصفات الهامة مثل الإلمام بالنشاط المعني، والقدرة على إدارة الحوار والنقاش، والتعامل مع الأنواع المختلفة من الأشخاص، والقدرة على استخدام الأجهزة والأنظمة اللازمة لعملية العرض والشرح، والإلمام بالمصطلحات الفنية لإدارة وتقييم المخاطر، والقدرة على التحليل السريع، ويفضل قبل البدء في تحديد المخاطر والضوابط الرقابية أن يتم إعطاء المشاركين ملخص عن نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر من حيث نطاقه وأهدافه ومتطلبات بنائه.

ثالثاً: التطبيق العملي من خلال ورش العمل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة:

وتتم عملية التطبيق كما يلي:-

١- تحديد أهداف مركز العمل/ النشاط الخاضع للتقييم:

يتم هنا تحديد الأهداف الموضوعة لمركز العمل/ النشاط والتي غالباً ما يكون منصوص عليها في التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة، أو قد تكون صادرة بموجب قرارات إدارية من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

٢- **تحديد المخاطر:**

يتم من خلال هذه الخطوة تحديد كافة المخاطر التشغيلية المحتمل أن يتعرض لها مركز العمل أو النشاط أثناء السعي لتحقيق أهدافه ويتم ذلك وفقاً للآلية التالية:-

أ- تحديد المخاطر من خلال جلسات العصف الذهني.

ب- دراسة هذه المخاطر ومراجعتها وصولاً إلى المخاطر النهائية.

ج- تقييم كل خطر منها ضمن قاعدة الاحتمالية والأثر.

د- هناك عدة طرق لقياس الاحتمالية، إما أن تقاس بثلاثة مستويات عالية، متوسطة، متدنية أو تقاس بخمسة مستويات تتراوح ما بين ١ – ٥ بحيث يعطى الاحتمال الأقوى (٥) والاحتمال الأضعف (١) ويراعى أثناء تحديد درجة الاحتمالية طبيعة عمل القسم ومدى تكرار الحدث.

هـ- أما الأثر كذلك يمكن قياسه بخمسة مستويات ١ – ٥ أو بثلاثة مستويات L, M, H مع أنني أفضل أن يكون القياس ثلاثي.

و- تحديد أهمية الخطر: وهنا يتم تحديد أهمية كل خطر من خلال تفاعل عنصري الاحتمالية والأثر وفقاً للجدول التالي وذلك على أساس استخدام المستوى الثلاثي كأساس للقياس.

الاحتمالية	الأثر	الأهمية
H عالي	H عالي	H عالي
M متوسط	M متوسط	M متوسط
L متدني	L متدني	L متدني

H عالي	L متدني	M متوسط	
L متدني	H عالي	M متوسط	
H عالي	M متوسط	H عالي	يتم التحفظ بتقييمه بالمستوى الأعلى
M متوسط	H عالي	H عالي	يتم التحفظ بتقييمه بالمستوى الأعلى
M متوسط	L متدني	M متوسط	يتم التحفظ بتقييمه بالمستوى الأعلى
L متدني	M متوسط	M متوسط	يتم التحفظ بتقييمه بالمستوى الأعلى

٣- تحديد الضوابط الرقابية:

يتم ضمن هذه الخطوة تحديد الضوابط الرقابية التي يجب أن يتم وضعها لكل خطر من المخاطر التي تم تحديدها في الخطوة السابقة والتي من المتوقع أن تعمل على الحد من آثار هذه المخاطر أو الحد من إمكانية حدوثها.

ويراعى هنا أن تتناسب الضوابط الرقابية مع أهمية المخاطر التي تم تحديدها، بحيث يتم الاهتمام بوضع ضوابط رقابية تتناسب مع أهمية كل خطر حسب أهميته، وذلك من حيث نوعها ودرجة تأثيرها في المخاطر.

وتتم عملية تحديد الضوابط الرقابية كما يلي:-

أ- تحديد الضوابط الرقابة لكل خطر من المخاطر المحددة مسبقاً.

ب- تحديد نوع الضابط الرقابي.

كما سبق بيانه في الفصل الثالث يتم تحديد الضوابط الرقابية ضمن أربعة أنواع هي:-

ضوابط وقائية Preventative Controls

ضوابط كشفية Detective Controls

ضوابط تصحيحية Corrective Controls

ضوابط رادعة Deterrent Controls

وقد سبق أن تم شرح مفهوم كل منها مع بيان أمثلة عملية عليه.

ج- تحديد أثر الضابط الرقابي:

هنا يتم تحديد أثر الضابط الرقابي في السيطرة على الآثار السلبية للمخاطر، وذلك من خلال إعطاء أوزان للضوابط الرقابية تبين قدرتها على الحد من أثر المخاطر أو تقليل احتمالية حدوث الخطر.

ويمكن هنا استخدام أسلوب القياس الخماسي ١ – ٥ بحيث يتم إعطاء الضابط الرقابي الضعيف (١) ويتم التدرج في القوة وصولاً إلى وزن (٥) الذي يعطى للضابط الرقابي الأكثر قوة.

أو يمكن استخدام الأسلوب الثلاثي [H عالي، M متوسط، L متدني] بحيث يعطى الضابط الذي يؤثر بالخطر بدرجة كبيرة عالي وإذا كان تأثيره قليلاً يعطى متدني.

٤- إعداد قوائم اختبار الضوابط الرقابية:

هذه هي الخطوة الأخيرة ويتم من خلالها تحضير قوائم فحص الضوابط الرقابية التي تم تحديدها وربطها مع المخاطر الخاصة بها.

ويتم الفحص لها بشكل دوري من قبل مسؤولي الوحدات ولأقسام، وكذلك من قبل المدققين الداخليين اثناء قيامهم بتنفيذ جولات تدقيق على هذه المراكز والأقسام.

مثال تطبيقي على بناء نظام الرقابة الداخلية وفق أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر CSA

سوف يتم تطبيق إجراءات بناء التقييم الذاتي للرقابة CSA على نشاط المشتريات لإحدى المؤسسات باستخدام أسلوب ورش العمل وعلى أساس المخاطر وفق الخطوات التي سبق شرحها كما يلي:

أولاً: مركز العمل الواجب تطبيق التقييم الذاتي فيه هو **إدارة المشتريات**.

ثانياً: يتم تشكيل ورشة عمل تضم موظفين من إدارة المشتريات وضباط مخاطر من إدارة المخاطر ومدققين داخليين.

ثالثاً: من خلال أعضاء ورشة العمل يتم البدء بإجراءات التطبيق الفعلي لبناء النظام وكما يلي:

١- **تحديد أهداف المشتريات:**

فيما يلي أمثلة على أهداف إدارة المشتريات:-

- تأمين حاجة المؤسسة من الأصول الثابتة.
- تأمين حاجة المؤسسة من اللوازم والعدد والأدوات المكتبية.
- تأمين احتياجات المؤسسة من الخدمات المساندة كالصيانة وغير ذلك.
- ضمان تأمين احتياجات المؤسسة بأقصى جودة وأقل كلفة.
- منع تكرار الشراء الذي يؤدي إلى الإسراف وتراكم المشتريات بلا داعي.
- تطبيق الضوابط الرقابية على شراء المواد والخدمات.
- التطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل لدى الإدارة.
- التطوير المستمر للكوادر البشرية في الإدارة.

-

٢- تحديد المخاطر:

من خلال ورشة العمل التي تم إنشاؤها ومن خلال جلسات العصف الذهني لأفراد الورشة يتم الوصول إلى المخاطر التي تواجه إدارة المشتريات وعلى أساس الخطر وأهميته كما سبق شرحه.

وفيما يلي أمثلة على المخاطر التي تواجه إدارة المشتريات:-

الرقم	الخطر	الاحتمالية	الأثر	الأهمية
١	استلام مشتريات غير مطابقة للمواصفات	L	H	M
٢	ازدواجية دفع قيمة المشتريات	M	H	H
٣	تركز الشراء ضمن مورد أو موردين محددين	M	H	H
٤	الشراء من شركات غير مؤهلة	L	M	M
٥	التأخر في توريد المشتريات	H	M	H
٦	وجود فواتير شراء وهمية	L	H	M
٧	فقدان مستندات هامة للمشتريات	M	H	H
٨	فشل المورد في تأمين المشتريات	L	M	M
٩	إفشاء معلومات المناقصات	M	M	M
١٠	وجود مشتريات غير مستخدمة	H	L	M

١١	شراء مواد موجودة في المخازن أصلاً	H	L	M
١٢	تجاوز صلاحيات الشراء	M	M	M
١٣	ضعف كفاءة موظفي المشتريات	L	H	M
١٤	فشل أنظمة الحاسوب لدى إدارة المشتريات	L	L	L
١٥	تسليم أثمان المشتريات لأشخاص غير مفوضين	L	H	M

٣- تحديد الضوابط الرقابية:

وكذلك من خلال ورشة العمل يتم تحديد الضوابط الرقابية التي يجب وضعها حتى تقلل من آثار هذه المخاطر وتقلل من احتمالية حدوثها مع الأخذ بعين الاعتبار بأن المخاطر ذات الأهمية العالية (H) يجب أن تحظى بضوابط رقابية قوية ومتعددة تتناسب وخطورتها.

وسوف يتم تحديد هذه الضوابط وأهميتها ودرجة تأثيرها وفق ما تم الإشارة اليه سابقاً. وسوف يتم الاكتفاء بوضع الضوابط الرقابية لخمسة مخاطر من المخاطر سابقة الذكر وكما يلي:

الخطر الأول:

الخطر	الأهمية	الضوابط الرقابية	نوع الضابط الرقابي	درجة تأثر الضابط الرقابي
استلام مشتريات غير مطابقة للمواصفات	M	١- تحديد المواصفات بشكل واضح في طلبات الشراء.	وقائي	M
		٢- فصل المهام بين لجنة	وقائي	H

الخطر	الأهمية	الضوابط الرقابية	نوع الضابط الرقابي	درجة تأثر الضابط الرقابي
		الشراء ولجنة الاستلام.		
		٣- الدوران المستمر لأعضاء لجان الشراء	كشفي	H
		٤- وجود لجان فنية لاستلام المشتريات	كشفي	H
		٥- لائحة عقوبات	رادع	M

الخطر الثاني:

الخطر	الأهمية	الضوابط الرقابية	نوع الضابط الرقابي	درجة تأثر الضابط الرقابي
ازدواجية دفع قيمة المشتريات	H	١- عملية الصرف تتم من خلال الوثائق الأصلية فقط.	وقائي	H
		٢- وجود موافقات على المعاملة	وقائي	M
		٣- الرقابة الثنائية على معاملات الصرف	وقائي	H
		٤- مسك سجل على الحاسوب بالمشتريات المدفوعة	وقائي	M
		٥- المطابقة الآلية عند الصرف	كشفي	H

بين المعاملة وبين السجل

٦- الفصـــل فـــي المهـــام بـــين المشتريات والمالية	وقائي	H

الخطر الثالث:

الخطر	الأهمية	الضوابط الرقابية	نوع الضابط الرقابي	درجة تأثر الضابط الرقابي
فقدان مستندات هامة للمشتريات	M	١- وضع سياسات وإجراءات عمل خاصة بحفظ المستندات	وقائي	M
		٢- حفظ المستندات في خزائن حديدية	وقائي	H
		٣- حفظ المستندات تحت الرقابة الثنائية	وقائي	H
		٤- تحديد فترات حفظ المستندات لدى المؤسسة	وقائي	H
		٥- لائحة عقوبات	رادع	M

الخطر الرابع:

الخطر	الأهمية	الضوابط الرقابية	نوع الضابط الرقابي	درجة تأثر الضابط الرقابي
وجود فواتير شراء وهمية	M	١- فصل المهام بين الشراء والمالية	وقائي	H
		٢- وجود لجان لاستلام المشتريات قبل صرف الفواتير	وقائي	H
		٣- الشراء من خلال لجان شراء	وقائي	M
		٤- تحديد سقوف للشراء المباشر	وقائي	M
		٥- تحديد صلاحيات الشراء ضمن مستويات إدارية محددة	وقائي	H
		٦- الرقابة الثنائية على عمليات الشراء	وقائي	H
		٧- الدوران المستمر لموظفي المشتريات	كشفي	H
		٨- لائحة عقوبات	رادع	M

الخطر الخامس:

الخطر	الأهمية	الضوابط الرقابية	نوع الضابط الرقابي	درجة تأثر الضابط الرقابي
فشل أنظمة الحاسوب لدى إدارة المشتريات	L	١- خطة طوارئ	تصحيحي	H
		٢- الصيانة الدورية	وقائي	M
		٣- نسخ احتياطية من المعلومات	تصحيحي	M

الفصل السابع

التدقيق المبني على المخاطر

Risk Based Audit

الفصل السابع

التدقيق المبني على المخاطر

Risk Based Audit

هناك تحول جذري من مفهوم التدقيق التقليدي إلى مفهوم التدقيق الحديث الذي ينتهج أسلوب استخدام المخاطر في تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي، والذي يفضي إلى توجيه جهود المدققين الداخليين نحو المناطق الأكثر خطورة في المؤسسة بانتهاج أساليب علمية لتحقيق ذلك، سواء في مرحلة بناء خطة إدارة التدقيق الداخلي، أو خلال مرحلة التخطيط لمهام التدقيق، أو خلال تنفيذ مهام التدقيق وعرض النتائج.

لذلك سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم المخاطر وأنواعها ومعلومات من إدارة المخاطر وإجراءات تقييم المخاطر، وسوف يتم شرح نماذج عملية في التدقيق المبني على المخاطر لبناء خطة التدقيق السنوية وخطط المهام معززة بأمثلة تطبيقية على كل منها.

مفهوم المخاطر:

لا يوجد مفهوم محدد للمخاطر حيث تعددت المفاهيم لهذا المصطلح، وفيما يلي أهم هذه المفاهيم:-

١- معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA (Institute of Internal Auditor) عرف المخاطر كما يلي:-

«مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، فإذا كان الأثر سلبياً (Negative) يطلق عليه خطر/تهديد (Threat/Risk) وإذا كان إيجابياً (Positive) يطلق عليه فرص (Opportunities)».

علماً بأن الأصول التي يمكن أن تتعرض للمخاطر Assets At Risk يمكن تصنيفها كما يلي:-

- الأصول المالية مثل النقدية.
- الأصول المادية مثل المباني والمعدات.
- الموارد البشرية مثل الموظفين والعاملين والمديرين.
- الأصول غير الملموسة مثل المعلومات والسياسات ... الخ.

٢- عرّفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية FSR (Financial Services Roundtable)، المخاطر كما يلي: «احتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث إن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى».

٣- المخاطر هي مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد Uncertainty حول الأحداث أو النتائج ذات الأثر المادي على أهداف المؤسسة.

يتضح من خلال المفاهيم أعلاه بأنها تشترك جميعها في وجود آثار سلبية للمخاطر على عمليات المؤسسة وأصولها بكافة أنواعها أو وجود حالات عدم التأكد أو عدم الاستقرار في أعمال المؤسسات ونتائجها والتي تؤثر على أهداف المؤسسة التي في النهاية تصب في الهدف الرئيسي لغالبية المؤسسات وهو تحقيق الأرباح.

أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات:

تتعرض المؤسسات لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة إلى عملياتها أو أصولها التي قد تحد من قدرتها على القيام بمهامها، أو تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها ومن هذه المخاطر ما يمكن للمؤسسة أن تؤثر فيها وتخضع لسيطرتها ومنها ما يكون ناتج عن ظروف خارجية لا تستطيع المؤسسة أن تؤثر فيها.

وفيما يلي أهم أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات آخذين بعين الاعتبار وجود تداخل بين هذه الأنواع حيث يمكن أن يشمل أحدها مخاطر أخرى.

✸ **المخاطر الائتمانية Credit Risk:**

وهي احتمالية اخفاق لعملاء المؤسسة المقترضين بالوفاء بالتزاماتهم تجاه المؤسسة، وذلك عند استحقاق هذه الالتزامات أو بعد ذلك أو عدم السداد حسب الشروط المتفق عليها.

✸ **مخاطر السيولة Liquidity Risk:**

وهي المخاطر الناشئة عن عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها عندما تستحق الأداء من خلال توفير الأموال اللازمة لذلك دون تحمل خسائر غير مقبولة.

✸ **مخاطر السوق Market Risk:**

وهي مخاطر التعرض للخسائر نتيجة التغيرات في ظروف السوق، ويتضمن ذلك على سبيل المثال أسعار الفائدة، وأسعار العملات، وأسعار المنتجات، وتقلبات أسعار الاستثمارات.

✸ **مخاطر السمعة Reputation Risk:**

وهي المخاطر الناشئة عن وجود انطباع سلبي عن المؤسسة والذي قد يؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل، أو قد يؤدي إلى تحول العملاء إلى المؤسسات المنافسة، وقد ينشأ هذا الانطباع نتيجة تصرفات يقوم بها مديرو أو موظفو المؤسسة أو نتيجة عدم خدمة العملاء بالجودة والسرعة المطلوبة، أو بسبب وجود ضعف في أنظمة السرية Security لدى المؤسسة والتي قد تؤدي إلى زعزعة ثقة العملاء بالمؤسسة، ومثال ذلك قيام المؤسسة بممارسة أنشطة غير قانونية مثل غسيل الأموال أو تمويل قطاعات غير مرغوب فيها.

✸ **المخاطر التشغيلية Operational Risk:**

وهي مخاطر الخسائر الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو ضعف أنظمة المعلومات أو بسبب أحداث خارجية، وعادة تنشأ هذه المخاطر عن أخطاء بشرية أو عدم قدرة الأنظمة على تغطية حجم العمل أو عدم ملاءمة الإجراءات والضوابط.

* **المخاطر القانونية Regulatory Risk:**

هي المخاطر الناشئة عن عدم التوافق مع القوانين والتشريعات الصادرة عن السلطات التشريعية، وقد تنشأ هذه المخاطر عندما تكون العقود بين الفرقاء يشوبها الغموض أو لا تبين الحقوق والالتزامات بشكل محدد وواضح.

* **مخاطر التسويات Settlement Risk:**

هي المخاطر الناشئة عن عدم اكتمال الإجراءات التي تضمن تنفيذ العملية ووصول القيمة في نفس الوقت، ويمكن تعريفها أيضاً بالمخاطر الناشئة عن تسوية العملية دون وصول القيمة فعلياً من العميل وبالتالي تؤدي إلى خسارة المبلغ من قبل المؤسسة.

* **مخاطر التوثيق Documentation Risk:**

وهي المخاطر الناشئة عن عدم توفر التوثيق اللازم (التعزيز) للأنشطة والعمليات الخاصة بالمؤسسة سواء فيما يتعلق بالعلاقة مع العملاء أو العلاقات الداخلية بين أقسام ودوائر المؤسسة، حيث يشمل ذلك الاتفاقيات بين الأقسام والأدلة والسياسات والإجراءات وبرامج لأنظمة الحاسوب، وقد تشمل هذه المخاطر أيضاً تنظيم الاتفاقيات والعقود مع العملاء بشكل خاطئ.

* **مخاطر سعر الفائدة Interest Rate Risk:**

وتمثل الخسائر الناتجة عن تقلبات سعر الفائدة في الأسواق أو الناتجة عن التغير في أسعار المنتجات الناشئة عن التغير في أسعار الفائدة.

* **مخاطر سعر العملة Currency Exchange Risk:**

وتمثل الخسائر الناشئة عن تقلبات أسعار العملات الأجنبية والمتعلقة بموجودات والتزامات المؤسسة والعملات الأجنبية.

* **مخاطر الثقة Fiduciary Risk:**

وهي مخاطر الفشل في الحفظ الأمين Safe Custody الناشئة من الإهمال في إدارة الأصول لصالح الأطراف الأخرى.

✸ **المخاطر الاقتصادية Economic Risk:**

وهي المخاطر الناشئة عن التغير في العوامل الاقتصادية مثل العرض والطلب وعوامل السوق، وسوق العمالة، والأسواق البديلة ... الخ.

✸ **مخاطر إعادة الاستثمار Re Investment Risk:**

وهي المخاطر الناشئة عن عدم استثمار التدفقات النقدية المستقبلية بالسعر المقدر أو السائد عند تقدير الربح، حيث ستتحمل المؤسسة خسائر إذا كان السعر اقل.

✸ **مخاطر الحجم Volume Risk:**

وهي المخاطر الناشئة عن زيادة حجم الأنشطة والخدمات المقدمة من الشركات الأم أو الشركات التابعة لها.

✸ **مخاطر الكادر Staff Related Risk:**

المخاطر الناشئة عن عدم كفاءة موظفي المؤسسة ومديريها مما ينعكس سلباً على أداء العمل وخدمة العملاء وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة والتي من أهم مؤشراتها معدل الدوران العالي للموظفين والمديرين.

✸ **الاحتيال Fraud:**

وتمثل المخاطر الناشئة عن الغش وسرقة الأصول وغسيل الأموال والتلاعب والسلب والتحريف والتزوير.

وكما سبق الإشارة إليه سابقاً فإن هنالك تداخل بين هذه المخاطر، فالمخاطر التشغيلية تتضمن مثلاً المخاطر القانونية، ومخاطر السوق على سبيل المثال تتضمن مخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر العملة وهكذا... الخ.

ومن الجدير ذكره بأن المخاطر التشغيلية تعتبر أهم المخاطر التي يتم التركيز عليها من قبل إدارات المؤسسات كما حظيت باهتمام كبير من قبل لجنة بازل الخاصة بالمصارف لما لها من أثر في تقوية ملفات المخاطر لدى المؤسسات لاسيما وأن الاستخدام المتزايد للخدمات الجديدة ذات الحجم الكبير وكذلك التطور التكنولوجي المتسارع وتنامي التجارة الالكترونية وانتشار عمليات Outsourcing (التوريد الخارجي) واستخدام تقنيات تمويلية حديث، ومع

أن هذه التطورات أدت إلى التقليل من مخاطر السوق ومخاطر الائتمان، إلا أنها زادت من إمكانية التعرض للمخاطر التشغيلية، لذلك خصصت لجنة بازل لهذه المخاطر ورقة مستقلة تعالجها من كافة الجوانب.

إدارة المخاطر في المؤسسات:

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر حديثاً نظراً للمخاطر العديدة التي تواجه المؤسسات كما سبق الإشارة اليه سابقاً حيث باشرت إدارات المؤسسات بالاهتمام بهذا الجانب الهام وعلى سبيل المثال بعض القطاعات أولت اهتمام كبير لإدارة المخاطر، فقد ذهبت البنوك المركزية مثلاً إلى الزام البنوك بضرورة إيجاد وحدة تنظيمية تهتم بموضوع إدارة المخاطر، كما اهتمت لجنة بازل بموضوع إدارة المخاطر واعتبرته من أولويات الأعمال الواجب معالجتها في القطاع المصرفي، وقد تباينت اهتمامات البنوك في هذا الجانب حيث قامت بعض البنوك باستحداث إدارات مستقلة تابعة للإدارة العليا تقوم بمهام إدارة المخاطر، وبعضها قام بتخصيص وحدة تابعة لإدارة معينة للقيام بهذه المهام، ولكن في النهاية لابد من وجود وحدة تنظيمية تقوم بهذه المهام. ومن الجدير ذكره بأن البنوك والمؤسسات المالية من أكثر المؤسسات الاقتصادية اهتماماً بإدارة المخاطر.

مفهوم إدارة المخاطر Risk Management Concept:

تعددت المفاهيم لإدارة المخاطر وفيما يلي أهم المفاهيم التي تناولت إدارة المخاطر:-

١- إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر للمحافظة عليها في أدنى حد ممكن.

٢- إدارة المخاطر هي استخدام الإدارة سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من آثار المخاطر على المؤسسة.

٣- عرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية FSR إدارة المخاطر بما يلي:-

«هي تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبتها Monitoring والرقابة عليها Controlling وذلك بهدف ضمان ما يلي:-

- فهم المخاطر.
- إن المخاطر ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة.
- إن عملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- إن العائد المتوقع يتناسب مع درجة المخاطر.
- إن تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر.
- إن القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم.
- إن حوافز الأداء المطبقة في المؤسسة منسجمة مع مستوى المخاطر».

الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر:

هناك عدد من الإجراءات يمكن لإدارة المؤسسة أن تقوم بها للحد من الآثار السلبية للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:-

١- الرقابة: ويتمثل ذلك في وضع إجراءات رقابية تضمن عدم وقوع المخاطر، أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن.
٢- التنويع: ويقصد بذلك تنويع مصادر التمويل والاستثمارات والعمليات لتقليل المخاطر.
٣- المشاركة: أي مشاركة أطراف أخرى في تحمل هذه المخاطر مثل شركات التأمين.
٤- النقل: ترحيل المخاطر بنقلها إلى طرف آخر.
٥- قبول الخطر: أي قبول الإدارة لمستوى معين من المخاطر وهذا يتم في الحالات التي تكون آثار المخاطر السلبية قليلة وكلفة معالجتها عالية.
٦- تجنب المخاطر: تصميم عمليات لتجنب المخاطر وفق خطط معينة لتقليلها.

الإطار العام لإدارة المخاطر:

إن الإطار العام لإدارة المخاطر كما حدده «Richard Lanza» شمل الخطوات التالية:-

١- **تحديد المخاطر:** وهذا يعني أن المخاطر قد تم تحديدها بوضوح.
٢- **تقييم المخاطر:** ويعني أن المخاطر تم تقييمها وترتيبها حسب الأولويات بالاعتماد على معايير معينة كالحجم أو النطاق ... الخ.
٣- **الاستجابة:** وتعني أن كافة المخاطر تم الاستجابة لها من خلال وضع إجراءات وقائية مناسبة للحد منها.
٤- **التوثيق:** ويعني أن كافة الخطوات أعلاه قد تم توثيقها، وذلك دعماً للقرارات المتخذة.

كما حدد Patrick MC Connell & Keith Blacker إطار إدارة المخاطر بما يلي:-

١- تحديد المخاطر Risk Identification: ويقصد بذلك فهم المخاطر والتعرف على النتائج غير الملائمة.
٢- تقدير المخاطر Risk Estimation: والمقصود هو تقدير احتمالات حدوث الخطر ووصف الخطر.
٣- تقييم المخاطر Risk Evaluation: ويقصد بذلك تقدير أثر المخاطر ومقارنة المخاطر مع المنافع المتأتية.
٤- الحد من المخاطر Risk Mitigation: اتخاذ القرار المناسب بشأن المخاطر إما بقبولها أو التأمين ضدها أو تخفيضها أو وضع إجراءات رقابية للوقاية منها.

تقييم المخاطر Risk Assessment:

إن عملية تقييم المخاطر يتم من خلالها التعرف على المخاطر وتحليلها وقياسها وترتيب هذه المخاطر وفق الأولويات ليتم التعامل معها حسب أهميتها لاسيما وأن المخاطر تتزايد وتتغير لأسباب عديدة أهمها:-

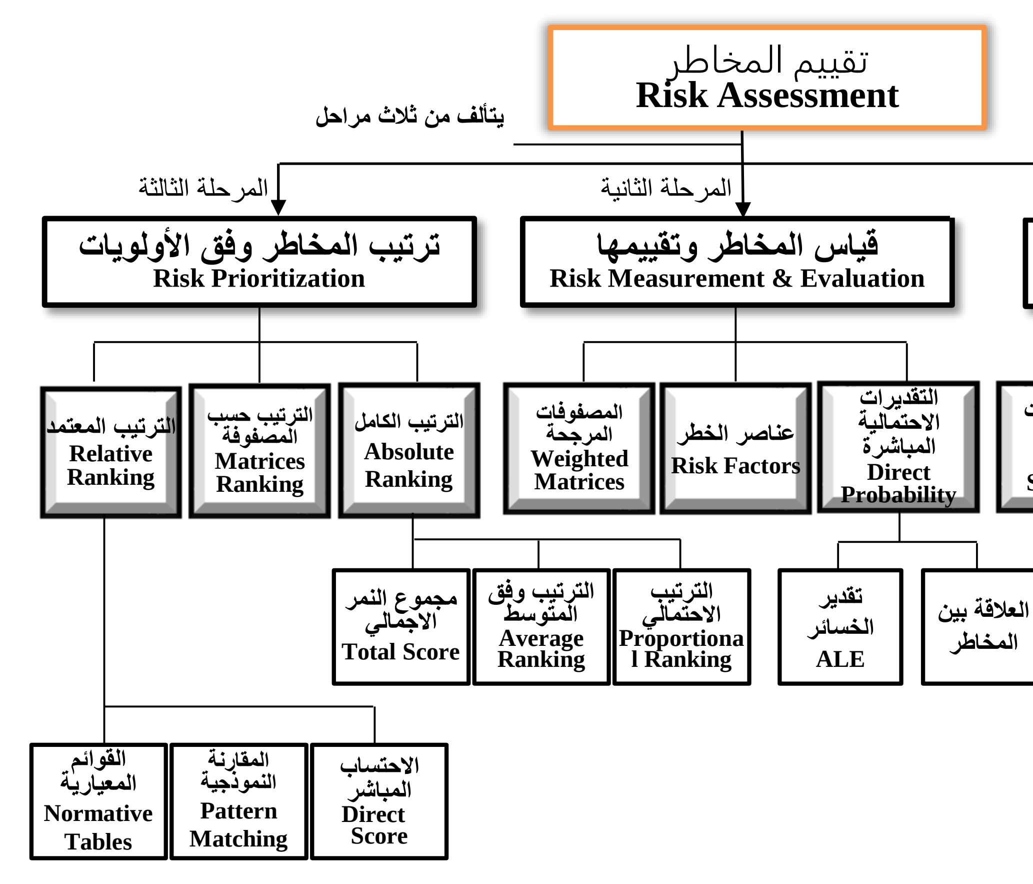
✸ التغير في البيئة التشغيلية.

- ✸ دوران الموظفين.
- ✸ التغير في أنظمة المعلومات.
- ✸ إدخال تكنولوجيا جديدة.
- ✸ تقديم خدمات أو تكنولوجيا جديدة.

كما أن عملية تقييم المخاطر تتضمن تقييم كمي ونوعي لمستوى التعرض للمخاطر Exposure Level وتتضمن ثلاث مراحل رئيسية لإتمامها:-

- ✸ **المرحلة الأولى:** التعرف على المخاطر Risk Identification ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على المخاطر وتصنيفها وتحديد خصائصها.
- ✸ **المرحلة الثانية:** قياس المخاطر وتقييمها Risk Measurement & Evaluation ويتم خلال هذه المرحلة تحديد النتائج محتملة الحدوث لهذه المخاطر.
- ✸ **المرحلة الثالثة:** ترتيب المخاطر وفق الأولويات Risk Prioritization ويتم خلال هذه المرحلة ترتيب المخاطر وفق أهميتها كونها تعتمد على بعضها البعض.

والشكل التالي يبين هذه المراحل وطرق القياس لكل مرحلة من هذه المراحل: -



تقييم المخاطر
Risk Assessment
يتألف من ثلاث مراحل
المرحلة الثانية
المرحلة الثالثة
قياس المخاطر وتقييمها
Risk Measurement & Evaluation
ترتيب المخاطر وفق الأولويات
Risk Prioritization
التقديرات الاحتمالية المباشرة
Direct Probability
عناصر الخطر
Risk Factors
المصفوفات المرجحة
Weighted Matrices
الترتيب الكامل
Absolute Ranking
الترتيب حسب المصفوفة
Matrices Ranking
الترتيب المعتمد
Relative Ranking
العلاقة بين المخاطر
تقدير الخسائر
ALE
الترتيب الاحتمالي
Proportional Ranking
الترتيب وفق المتوسط
Average Ranking
مجموع النمر الاجمالي
Total Score
الاحتساب المباشر
Direct Score
المقارنة النموذجية
Pattern Matching
القوائم المعيارية
Normative Tables

المرحلة الأولى: التعرف على المخاطر Risk Identification:

يتم في هذه المرحلة تحديد الفرص والتهديدات، وهناك ثلاثة أساليب لتحديد ذلك هي:-

- الأسلوب الأول : تحليل التعرض Exposure Analysis.
- الأسلوب الثاني : التحليل البيئي Environmental Analysis.
- الأسلوب الثالث : سيناريوهات التهديد Threats Scenario's.

وفيما يلي آلية عمل كل أسلوب من هذه الأساليب:-

الأسلوب الأول : تحليل التعرض Exposure Analysis:

يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى مصفوفة تحتوي على الأصول التي يمكن أن تتعرض للمخاطر وكذلك المخاطر، حيث يتم من خلال هذا الأسلوب تحديد مستوى المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأصول ويتم ذلك من خلال ما يلي:-

أ- تحديد الأصول الرئيسية لدى المؤسسة والتي يمكن أن تتعرض للمخاطر وذلك باستخدام النموذج الذي أشار اليه David Mc Namee والمعروف ب STPL (Size, Type, Portability, Location).

حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار عوامل رئيسية كما وردت أعلاه وهي الحجم والنوع وقابلية الأصل للنقل والمكان.

ب- في ضوء العوامل أعلاه يتم تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الأصول مثل تحقيق الخسارة أو الانخفاض في قيمتها بطريقة تؤدي إل عدم تحقيق أهدافها.

ويتم بعد ذلك بناء مصفوفة يبين الجانب العمودي منها الأصول وفق المعايير أعلاه والجانب الأفقي المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. والجدول (٧-١) يشير إلى مثال على ذلك:-

الجدول رقم (٧ – ١)
مصفوفة المخاطر وفق أسلوب تحليل التعرض

المخاطر / الأصل	مخاطر الخسارة	مخاطر انخفاض القيمة
صغير وقابل للنقل وليس ذو أهمية	ليس ذات أهمية	ليس ذات أهمية
صغير وقابل للنقل وذو قيمة	السرقة، الحريق	التخريب المقصود
كبير وذو قيمة	حريق	التخريب المقصود
موقع المؤسسة	انقطاع الكهرباء، الحريق	الإزعاج، تقلبات الطاقة

ويلاحظ من المصفوفة أعلاه بأن المخاطر التي تواجه الأصول الصغيرة والتي تتصف بأنها ليست ذات أهمية، لا يتم أخذها بعين الاعتبار بسبب أن أهميتها المادية قليلة، ولا تؤثر على المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما الأنواع الأخرى من الأصول، فقد تم الإشارة الى أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، والتي يجب أن يتم دراستها وتحليلها لتحديد مدى أثرها على الأصول.

الأسلوب الثاني : التحليل البيئي The Environmental Analysis:

يؤدي هذا الأسلوب للوصول إلى مصفوفة تبين البيئة الحالية للمخاطر والبيئة المستقبلية للمؤثرات البيئية، حيث يتم وفق هذا الأسلوب تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأصول والعمليات، حيث يتم تحديد المخاطر الناتجة عن الأوضاع البيئية الحالية أو المستقبلية ولكافة البيئات سواء الاقتصادية، أو المادية، أو المنافسة، أو التشريعات ... الخ ويتم التركيز على المخاطر

والتهديدات ذات الأهمية الكبيرة والتي تعيق تحقيق الأهداف، أما آلية العمل بهذا الأسلوب فإنها تتم كما يلي:-

أ - تحديد المؤثرات البيئية الخارجية التي تؤثر على العمليات أو الأصول.

ب - تحديد الوضع الحالي للبيئة وكذلك التغيرات المستقبلية لها وبشكل متسلسل وفق أهداف المؤسسة.

بعد ذلك يتم بناء مصفوفة المحور العمودي فيها يشمل المؤثرات البيئية، والمحور الأفقي يشمل التأثير الحالي، والتأثير المستقبلي، والجدول رقم (٧-٢) يبين مثال على ذلك.

الجدول رقم (٧-٢)

مصفوفة المخاطر وفق أسلوب التحليل البيئي

وضع البيئة / المؤثرات البيئية	البيئة الحالية	البيئة المستقبلية
العملاء	انسحاب العملاء من الخدمة	عدم القدرة على اعادتهم للتعامل مع المؤسسة في المستقبل.
المنافسين	عدد ساعات الخدمة المقدمة من المنافسين أطول وهناك مستويات متعددة لتقديم الخدمة	محاولة المنافسين جذب عملاء المؤسسة.
التكنولوجيا	- محدودية القنوات الالكترونية لتقديم الخدمة. - عدم ربط فروع المؤسسة شبكياً.	تحول العملاء للتعامل مع المؤسسات الأخرى وبالتالي فقدان حصص سوقية.

ويلاحظ من المصفوفة أعلاه بأنه يمكن للمؤسسة مواجهة مخاطر انسحاب العملاء في الوقت الحالي من الخدمة لديها، والأخطر من ذلك عدم إمكانية جذبهم للتعامل مع المؤسسة في المستقبل، حيث يمكن أن يتم اجتذابهم من قبل المنافسين الذين قد يقومون بتقديم خدمات أفضل أو تكون ساعات تقديم الخدمة لديهم أطول.

كما أن عدم مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية سيؤدي في النهاية إلى تحويل العملاء إلى مؤسسات أخرى، وبالتالي فقدان حصص كبيرة من السوق وتحولها إلى مؤسسات أخرى.

الأسلوب الثالث : سيناريوهات التهديد The Threat Scenario:

يختص هذا الأسلوب في التعرف على المخاطر الأكثر أهمية كالاحتيال والكوارث، كما أن هذا النموذج يتم استخدامه على نطاق ضيق وبشكل غير متكرر مقارنة مع الأساليب الأخرى لما يتطلبه ذلك من مهارات ووقت حيث يحتاج إلى خبراء إضافة إلى وقت ليس بالقصير، ويمكن أن يعمل هذا الأسلوب بفترات زمنية محددة، قصيرة، أو متوسطة أو طويلة الأجل.

أما آلية عمل هذا الأسلوب فتقوم على ما يلي:-

أ- وصف الأصول والعمليات التي يمكن أن تتعرض للمخاطر وتقدير نتائج هذه المخاطر حال حدوثها.

ب- توثيق ذلك إما من خلال نموذج وصفي أو نموذج المحفظة Portfolio علماً بأن هناك نموذج تم وضعه من قبل Charles Cresson Wood تم من خلال استخدام المحفظة Portfolio وعرف بنموذج (LRAM) Lawrence Livermore Risk Analysis Model حيث تضمن هذا النموذج ما يلي:-

- وصف للأصل.
- تحديد للخطر.
- أثر الخطر على الأصل.
- كيف يتحقق الخطر.

ج- وبما أن هذا النموذج يركز على نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية، فيجب تحديد نقاط الضبط المفقودة في نظام الرقابة الداخلية، وكذلك الاطمئنان بأن الضوابط تعمل فعلياً كما هو مخطط لها.

ولتوضيح هذا المفهوم يمكن الاستعانة بالمثال التالي:-

على فرض أنه قد تم تحديد الأصول والعمليات التالية التي يمكن أن تتعرض للمخاطر لدى أحد المؤسسات:-

أولاً: النقد في الصندوق

ثانياً: المشتريات

وفيما يلي العناصر الرئيسية وفق هذا النموذج:-

أولاً: النقد لدى المؤسسة:

- **المخاطر التي يتعرض لها:**
  - استلام نقد مزيف.
  - اختلاس من قبل الموظفين المسؤولين عن النقد.
  - سرقة النقد.
  - السطو المسلح.
- **آثار المخاطر:**
  - خسائر تتحملها المؤسسة نتيجة انخفاض قيمة النقد.

- **كيف يتحقق الخطر:**

يتحقق الخطر نتيجة عدم مراعاة تطبيق قواعد الضبط الداخلي، أو عدم وجود هذه الضوابط أصلاً ومنها:-

- عدم استخدام أجهزة كشف التزييف.
- عدم القيام بالجرد والمطابقات الدورية للنقد.
- عدم وضع أجهزة إنذار أو عدم صلاحيتها.
- عدم مراعاة إجراءات الأمن والحماية عند نقل النقد.

ثانياً: المشتريات:

- **المخاطر التي تتعرض لها:**
  - استلام مشتريات غير مطابقة للمواصفات.
  - وجود مغالاة في أثمان المشتريات.
  - ازدواجية دفع قيمة المشتريات.
  - التأخر في دفع مستحقات الموردين.

-

✸ **آثار المخاطر:**

- عزوف الموردين عن التعامل مع المؤسسة.
- تحمل المؤسسة لمبالغ مالية إضافية.

✸ **كيف يتحقق الخطر:**

يتحقق الخطر نتيجة عدم مراعاة تطبيق قواعد الضبط الداخلي، أو عدم وجود هذه الضوابط أصلاً ومنها:-

- عدم تطبيق مبدأ الرقابة الثنائية على المشتريات.
- ضعف المتابعة على عمليات الشراء والتسديد.
- عدم تطبيق مبدأ الفصل بين الوظائف المتعارضة.

المرحلة الثانية: قياس المخاطر Risk Measurement:

يتم قياس المخاطر من خلال ثلاثة أبعاد كما يلي:-

- البعد الأول: احتمالية حدوث الخطر (Probability).
- البعد الثاني: نتائج الخطر (Severity of Consequences).
- البعد الثالث: مدى أثر الخطر (Timing of Risk and Duration).

وهنا يتم تحديد الأثر المادي للمخاطر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويراعى عدم الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي لا تؤثر بشكل مادي على الأهداف.

طرق قياس المخاطر:

هناك ثلاث طرق رئيسية لقياس المخاطر:-

١- التقديرات الاحتمالية المباشرة (Direct Probability).

٢- عناصر الخطر (Risk Factors).

٣- المصفوفات المرجحة (Weighted Matrices).

الطريقة الأولى: التقديرات الاحتمالية المباشرة:

ويتم قياس المخاطر وفق هذه الطريقة من خلال أسلوبين:-

١- الأسلوب الأول:

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل العلاقة التي تربط بين المخاطر الملازمة ومخاطر الرقابة ومخاطر الاكتشاف التي يمكن تحديد مفاهيمها والعلاقة بينها كما يلي:-

- **المخاطر الملازمة Inherent Risk (IR):**

هي تلك المخاطر ذات القابلية المؤكدة لحصول أخطاء مادية على افتراض عدم وجود نظام رقابة داخلية، علماً بأن نسبة حدوث الخطر تتفاوت حسب نوعية الأصل فبعض الأصول لها قابلية أكبر للتعرض للخطر من غيرها.

مثال ذلك مخاطر السرقة للنقد حيث إن إمكانية حدوثها تكون أكبر من مخاطر السرقة للمخزون مثلاً، وكذلك احتساب فائدة قرض على الرصيد اليومي الذي يتصف بحركات متعددة يكون أكثر تعرضاً لحصول خطأ في احتساب الفائدة عليه مقارنة بقرض رصيده ثابت وهكذا.

- **مخاطر الرقابة Control Risk (CR):**

هي مخاطر حدوث أخطاء مادية لم يتمكن نظام الرقابة الداخلية من منع حدوثها، أو اكتشافها أي ناتجة عن عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

مثال ذلك وجود اختلاس في النقد بسبب عدم وجود ضابط رقابي يلزم بإجراء مطابقة دورية لرصيد النقد الفعلي مع الرصيد المحاسبي، أو بسبب عدم وجود خزائن حديدية لحفظ النقد، أو عدم وجود نظام يفصل بين الوظائف المتعارضة الخاصة بالنقد.

- **مخاطر الاكتشاف Detection Risk (DR):**

هي المخاطر الناتجة عن عدم اكتشاف أخطاء مادية من خلال إجراءات التدقيق التي قام بها المدقق. ويحدث هذا الخطر عادة بسبب عدم قيام المدقق بإجراءات الفحص ١٠٠% وإنما الاعتماد على أسلوب العينة، وهذا يحدث كون الأخطاء المادية لا تقع ضمن عينة المدقق.

أما العلاقة بين هذه المخاطر فيمكن بيانها بالمعادلة التالية:-

Audit Risk (AR) = IR * CR * DR

حيث إن: IR = المخاطر الملازمة.

CR = مخاطر الرقابة.

DR = مخاطر الاكتشاف.

علماً بأن هذه المخاطر تأخذ مستوى مرتفعاً، ومتوسطاً، ومتدنياً وبعض المعاهد والجمعيات المهنية حددت قيمة لبعض هذه المخاطر، فمثلاً المعهد الكندي للمحاسبين (Canadian Institute of Chartered Accountant) أوصى بمنح قيمة للمخاطر الملازمة كما يلي:-

.٦٠ = مرتفع

.٥٠ = متوسط

.٤٠ = متدني.

كذلك غالبية الشركات الأمريكية تستخدم قيمة للمخاطر الضمنية ١، .٧٠، .٥٠ (مرتفع، ومتوسط، ومتدني) للمستويات أعلاه.

٢- الأسلوب الثاني:

ويعرف بـ (Annualized Loss Expectancy (ALE (الخسائر السنوية المتوقعة) حيث يتم من خلاله تقدير مبلغ الخسائر السنوية.

ومعادلة احتسابه هي:-

$$ALE = \sum_{i=1}^{N} PT_i \ X \ PF_i \ X \ Q_i$$

حيث إن:

PF = احتمالية فشل الرقابة.

PT = احتمالية حدوث الخطر.

Q = الحد الأقصى للخسارة المتوقعة في قيمة الأصل.

الطريقة الثانية: عناصر الخطر Risk Factors:

تعتمد هذه الطريقة على قياس عناصر الخطر التي تؤثر على الأصول والعمليات مثل تقصير العميل، والخسارة، ونظام الرقابة الداخلية ... الخ وهناك ثلاثة أنواع من عناصر المخاطر يمكن استخدامها كما يلي:-

١- عناصر مخاطرة لا موضوعية Subjective Risk Factors:

ويتم الاعتماد في قياسها وتقديرها على الخبرة والمهارة، ومثال ذلك مصداقية وثقة الإدارة، ودرجة الاعتمادية بين مراكز العمل المختلفة على بعضها البعض.

٢- عناصر مخاطرة موضوعية أو تاريخية Objective or Historical Risk Factors:

ويعتمد في قياسها على البيانات التاريخية، أو من خلال المعلومات الحالية، ومثال ذلك معدل دوران الموظفين، وحجم العمليات.

٣- عناصر المخاطرة المحسوبة Calculated Risk Factors:

ويتم احتسابها من خلال البيانات التاريخية والموضوعية أعلاه، من خلال ربط العناصر مع بعضها البعض.

ويمكن لإدارة التدقيق الداخلي أن تستفيد من هذه العناصر في بناء خطتها السنوية، ومثال ذلك أن تقوم إدارة التدقيق بتحديد عناصر خطر محددة يمكن أن تؤثر على مراكز العمل لدى المؤسسة مثلاً، ومن ثم تحديد مدى تأثير هذه المخاطر على الأصول وذلك بتحديد مدى درجة التأثير ما بين ١ – ١٠ على سبيل المثال، وبحيث إذا كان الأثر كبيراً قد يعطى ٩ أو ١٠ وإذا كان الأثر قليلاً يعطى ١ أو ٢ وبالتالي، تحديد دورية الزيارة Audit Cycle في ظل ذلك بحيث يتم زيادة دورية الزيارة لمراكز العمل ذات المخاطر المرتفعة مقارنة مع المراكز ذات المخاطر المتدنية، فمثلاً يمكن زيارة مراكز العمل ذات المخاطر المرتفعة ثلاث مرات سنوياً بينما المراكز متدنية المخاطر قد يتم زيارتها مرة واحدة سنوياً.

الطريقة الثالثة: المصفوفات الموزونة Weighted Matrices:

تقوم هذه الطريقة على بناء مصفوفة يحتوي المحور الأفقي فيها على المخاطر (التهديدات) التي تتعرض لها المؤسسة، أما المحور العمودي فيحتوي على الأقسام أو الفروع أو الوحدات التي تتكون منها المؤسسة أو الوحدة محل التدقيق أو مكونات النظام محل التدقيق. علماً بأن هذا النموذج تم وضعه من قبل Jerny Fitz Genral عام ١٩٧٨ وقد تم تعديله عام ١٩٨٢ من قبل David MC Namee بتكييف النموذج ليتعامل مع ثلاثة أبعاد زمنية كما يلي:-

أ- البعد الأول: قصير الأجل ويتعلق بمخاطر النظام الحالي:

حيث يتم التعامل هنا فقط مع المخاطر، ولا تؤخذ الفرص بعين الاعتبار.

ب- البعد الثاني: متوسط الأجل ويتعلق بمخاطر وفرص المدى المتوسط:

وهنا تؤخذ الفرص والمخاطر بعين الاعتبار في المدى المتوسط ومدى أثرها على أهداف المؤسسة.

ج- البعد الثالث: طويل الأجل ويتعلق بفرص المدى الطويل:

وهنا يتم التعامل فقط مع الفرص والضوابط الرقابية التي تؤدي إلى اكتشافها.

أما طريقة بناء النموذج (المصفوفة) فتتم من خلال الخطوات التالية، ولتوضيح الصورة سيتم شرح الخطوات من خلال مثال افتراضي يتضمن بناء مصفوفة المخاطر لإجراءات منح الائتمان لدى أحد البنوك:-

فيما يلي إجراءات بناء المصفوفة:

١- تحديد الأنشطة الرئيسية لإجراءات منح الائتمان وعلى فرض أنها كما يلي:-

- دراسة طلب الائتمان.
- تقدير الضمانات.
- توثيق الائتمان.
- احتساب الفوائد.

* متابعة تسديد الأقساط المستحقة غير المسددة.

ويتم وضعها على الجانب العمودي للمصفوفة.

٢- تحديد المخاطر والفرص التي تواجه النظام ضمن الثلاثة أبعاد (قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل) وتحديد نسبة تأثير كل بعد وعلى فرض أنها كما يلي:-

٦٠%	قصير الأجل
٣٠%	متوسط الأجل
١٠%	طويل الأجل

٣- تحديد المخاطر لكل بعد من الأبعاد الثلاثة وترجيح كل عنصر من حيث أهميته في إعاقة (منع) المنشأة من تحقيق أهدافها وعلى فرض أنها كما يلي:-

أ- البعد الأول: قصير الأجل:

الخطر الأول	R1	أخطاء الإجراءات	نسبة التأثير	٤٥%
الخطر الثاني	R2	ضعف المتابعة	نسبة التأثير	١٥%
الخطر الثالث	R3	تأخير الخدمة	نسبة التأثير	٣٠%
الخطر الرابع	R4	الاختلاس والتزوير	نسبة التأثير	١٠%

ب- البعد الثاني: متوسط الأجل:

P1	احتمال توفير الكلفة	نسبة التأثير	٦٥%
P2	احتمال تجنب الكلفة	نسبة التأثير	٣٥%

ج- البعد الثالث: طويل الأجل:

O1	وجود سياسة ائتمانية وإجراءات عمل	نسبة التأثير	٣٥%

O2 حوسبة الأعمال نسبة التأثير ٣٥%

O3 تدريب الموظفين نسبة التأثير ٣٠%

ويتم وضعها على المحور الأفقي للمصفوفة.

٤- يتم تحديد مدى تأثير كل عنصر من هذه العناصر على الأنشطة أعلاه ضمن مدى يتراوح بين (١-١٠) بحيث تتدرج من الأقل أثراً (١) إلى الأكثر أثراً (١٠) والجدول رقم (٧-٣) يوضح ذلك من خلال معلومات افتراضية.

الجدول رقم (٧-٣)

تأثير عناصر الخطر على الأنشطة

العنصر	R1	R2	R3	R4	P1	P2	O1	O2	O3
نسبة التأثير	.٤٥	.١٥	.٣٠	.١٠	.٦٥	.٣٥	.٣٥	.٣٥	.٣٠
الأنشطة الرئيسية									
دراسة طلب الائتمان	٦	٥	٧	٨	٥	٢	٦	٢	٤
تقدير الضمانات	٤	٥	٤	٧	٤	٤	٣	١	٧
توثيق الائتمان	٣	٣	٥	٨	٦	٤	٣	٣	٥
احتساب الفوائد	٢	٤	١	٤	٦	٣	٧	٨	١
تسديد الأقساط المستحقة	٧	٩	٤	٧	٣	١	٥	٤	٢

٥- بعد ذلك يتم بناء مصفوفة القيمة المرجحة Scaled Weighted Values من خلال ضرب نسبة تأثير الأبعاد الزمنية (Score Times) في وزن قوة تأثير كل عنصر على الأنشطة والجدول رقم (٧-٤) يوضح ذلك:-

الجدول رقم (٧-٤)

عناصر الخطر مرجحة بنسبة التأثير

مع نسبة التأثير	R1	R2	R3	R4	P1	P2	O1	O2	O3
دراسة طلب الائتمان	٢,٧	٠,٨	٢,١	٠,٨	٣,٣	٠,٧	٢,١	٠,٧	١,٢
تقدير الضمانات	١,٨	٠,٨	١,٢	٠,٧	٢,٦	١,٤	١,١	٠,٤	٢,١
توثيق الائتمان	١,٤	٠,٥	١,٥	٠,٨	٣,٩	١,٤	١,١	١,١	١,٥
احتساب الفوائد	٠,٩	٠,٦	٠,٣	٠,٤	٣,٩	١,١	٢,٥	٢,٨	٠,٣
تسديد الأقساط المستحقة	٣,٢	١,٤	١,٢	٠,٧	٢,٠	٠,٤	١,٨	١,٤	٠,٦

فمثلاً ٢,٧ الخاصة بالخطر R1 تم احتسابها من خلال ضرب نسبة التأثير ٠,٤٥ في مدى الأثر لهذا العنصر وهو ٦ (أنظر الجدول رقم ٧-٣).

٢,٧ = ٦ * ٠,٤٥

وهكذا بالنسبة لباقي العناصر.

٦- أخيراً يتم إيجاد مصفوفة مختصرة من خلال تجميع القيمة المرجحة لكل نشاط من أنشطة الائتمان ويتم ضربه في المؤثر الزمني الذي سبق تحديده في الخطوة (٢)، وبذلك تصبح المصفوفة النهائية المختصرة وفق الجدول رقم (٧-٥).

الجدول رقم (٧-٥)

القيم المرجحة للأنشطة وفق عناصر الخطر

الأنشطة الرئيسية	قصيرة الأجل			متوسطة الأجل		طويلة الأجل		التقييم الإجمالي	
	الوزن ٠,٦٠			الوزن ٠,٣٠		الوزن ٠,١٠		Total Assessment	
	مجموع	الوزن المرجح	الترتيب	مجموع	الوزن المرجح	مجموع	الوزن المرجح	الوزن الإجمالي	الترتيب

	النمر	ح	ب	النمر	ح	النمر	ح	ي	ب
دراسة طلب الائتمان	٦,٤	٣,٨	٢	٤	١,٢	٤	٠,٤	٥,٤	١
تقدير الضمانات	٤,٥	٢,٧	٣	٤	١,٢	٣,٦	٠,٤	٤,٣	٤
توثيق الائتمان	٤,٢	٢,٥	٤	٥,٣	١,٦	٣,٧	٠,٤	٤,٥	٣
احتساب الفوائد	٢,٢	١,٣	٥	٥	١,٥	٥,٦	٠,٦	٣,٤	٥
تسديد الأقساط المستحقة	٦,٥	٣,٩	١	٢,٤	٠,٧	٣,٨	٠,٤	٥	٢

وطريقة احتساب الأرقام مثلاً في المدى القصير لنشاط دراسة طلب الائتمان نأخذ مجموع عناصر الخطر من المصفوفة السابقة رقم (٧-٤) ٦,٤ = (٠,٨ + ٢,١ + ٠,٨ + ٢,٧) ويتم ضربها في (٠,٦) نسبة تأثير البعد الزمني في أعلى المصفوفة ٣,٨ – ٠,٦٠ * ٦,٤ وهكذا باقي أرقام المصفوفة.

ويلاحظ أنه إذا تم أخذ التقييم الإجمالي للأبعاد الزمنية الثلاثة لكافة الأنشطة نجد أن نشاط دراسة طلب الائتمان هو أكثر الأنشطة تعرضاً للمخاطر، حيث أن مجموع نقاط الخطر لها ٥,٤ نقطة وجاء ترتيبه في المرتبة الأولى، يليه نشاط تسديد الأقساط المستحقة وغير المسددة الذي حل بالمركز الثاني، وهذه الأنشطة يجب أن يتم التركيز عليها بشكل كبير من قبل الإدارة، أما نشاط احتساب الفوائد فجاء ترتيبه في المركز الأخير بمعنى أن مخاطره متدنية قياساً مع الأنشطة الأخرى، وتأتي أولويات الاهتمام به في مرحلة لاحقة بعد الأنشطة أعلاه والتي يمكن أن تتعرض لمخاطر كبيرة.

أما لو تم النظر إلى المخاطر خلال الفترة قصيرة الأجل، نجد بأن نشاط تسديد الأنشطة المستحقة وغير المسددة جاء في المرتبة الأولى من حيث المخاطر، حيث بلغ مجموع نقاط الخطر لها ٣,٩ يليه في المرتبة الثانية نشاط دراسة طلب الائتمان، ونشاط احتساب الفوائد بقي بنفس الترتيب من حيث عدم تعرضه لمخاطر عالية.

المرحلة الثالثة: ترتيب المخاطر وفق الأولويات Risk Prioritization:

يتم في هذه المرحلة ترتيب المخاطر وفقاً لتأثيرها على الأنشطة وذلك لتحديد الأنشطة الأكثر خطورة لتوجيه جهود المنشأة نحوها، وهناك ثلاث طرق يمكن اتباعها للترتيب:-

الطريقة الأولى: الترتيب المطلق Absolute Ranking:

وطبقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب الأنشطة حسب النمر الخاصة بمدى تأثير المخاطر التي حصل عليها كل نشاط وتتم عملية الترتيب هذه من خلال ثلاثة طرق:-

أ- مجموع النمر الإجمالي Total Score:

والمقياس هذا هو إجمالي النمر لكل نشاط وعلى الإدارة في هذه الحالة التركيز على الأنشطة ذات المخاطر العالية.

ب- الترتيب الاحتمالي Proportional Ranking:

ووفق هذا الأسلوب يتم الترتيب وفق الأهمية النسبية لإجمالي نمر كل نشاط إلى إجمالي النمر والترتيب يتم وفق النسبة.

ج-الترتيب وفق المتوسط Average Ranking:

ووفقاً لهذا الأسلوب يتم احتساب المتوسط الحسابي للخطر ولكل نشاط ومن ثم الترتيب حسب المتوسط.

الطريقة الثانية: الترتيب النسبي Relative Ranking:

تتطلب هذه الطريقة تصنيف المكونات/الأقسام بثلاثة مستويات المرتفع والمتوسط والمتدني، ويتم تطويرها من خلال ثلاثة طرق:-

أ- الاحتساب المباشر Direct Calculation:

حيث يقوم على أساس احتساب اجمالي النمر للأقسام/المكونات وترتيبها وفق مدى يتم تحديده مسبقاً، ومثال ذلك:-

٢٠ > متدني

٣٩ – ٢٠ متوسط

٤٠ < مرتفع

وهنا يلاحظ أن الأقسام التي يكون إجمالي النمر لها أقل من ٢٠ تصنيف ذات مخاطر متدنية، أما إذا زادت عن ٤٠ تصنف ضمن المخاطر المرتفعة وإذا تراوحت بين ٢٠ – ٣٩ تصنف مخاطر متوسطة.

ب- المقارنة النموذجية Pattern Matching:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء وزن لعناصر الخطر المختلفة بسبب الاختلاف في أهمية وآثار هذه العناصر ويتم ذلك بطريقتين:-

- الاحتيال Fraud:

حيث يعطي هذا الخطر الأولوية القصوى ويرمز له بالرمز الأحمر Red Flag بحيث يحظى بالتركيز الأكبر.

- التوزيع المتناثر Sparse distribution:

وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون هناك تفاوت في المخاطر الرئيسية Certain Risks حيث تكون مناسبة لبعض الأقسام، ولا تكون مناسبة للبعض الآخر، وبالتالي لا يوجد خطر يحظى بتركيز كبير نسبياً مقارنة مع غيره من المخاطر.

ج- الجداول المعيارية Normative Tables:

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون المخاطر غير قابلة للقياس الكمي، حيث يتم قياسها بنموذج وصفي من خلال الجداول المعيارية التي تحتوي على وصف للمخاطر والضوابط المتعلقة بها.

الطريقة الثالثة: الترتيب حسب المصفوفة Matrices Ranking:

لقد تم تطوير هذا النموذج من قبل Jerry Fitz Genald حيث تم تكوين مصفوفة المحور الأفقي لها للمخاطر والمحور العمودي للأنشطة وبحيث يتم الترتيب وفق الأولويات ضمن المصفوفة كما يلي:-

١- تحديد أثر المخاطر على الأنشطة بطريقة وصفية باستخدام مستوى مرتفع، ومتوسط، ومتدنٍّ.

٢- ترتيب المصفوفة من أعلى تأثير High إلى أقل تأثير Low ابتداء من الزاوية العليا اليسرى التي تمثل الخطر الأعلى مع أهم نشاط وانتهاء بالزاوية السفلية اليمنى التي تمثل أقل خطر وأقل نشاط أهمية.

إجراءات التدقيق الداخلي
وفق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر

لقد تطورت إجراءات وعمليات التدقيق الداخلي من أساليب التدقيق التقليدي إلى الأساليب الحديثة المنبثقة عن الجمعيات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والتي من أهمها تخطيط وتنفيذ أنشطة التدقيق وفق أسلوب المخاطر، بحيث يتم تركيز جهود إدارة التدقيق الداخلي نحو المجالات الأكثر خطورة وذات الأهمية الكبرى في المؤسسة.

إن إدارات التدقيق في المؤسسات بحاجة إلى تطبيق هذا الأسلوب لا سيما وأن غالبية أنشطتها ذات مخاطر عالية وتتطلب جهوداً منظمة من قبل إدارة التدقيق.

بناء خطة إدارة التدقيق وفقاً لأسلوب المخاطر:

تنتهج إدارات التدقيق الداخلي أساليب مختلفة في بناء الخطة السنوية لعمل الدائرة، حيث تعتمد بعض الإدارات على الأساليب التقليدية في بناء الخطة من خلال وضع برامج زيارات أنشطة ومراكز العمل المختلفة داخل المؤسسة اعتماداً على اجتهادات الإدارة، كأن تتم الزيارة لكل مركز عمل مرة واحدة سنوياً أو مرة كل سنتين أو مرتين سنوياً، وبعض الإدارات تذهب إلى ترتيب زيارات لمراكز عمل معينة واهمال الباقي دون الاستناد إلى أسس علمية تؤيد هذه الأساليب.

ولكن الأسلوب الحديث في بناء الخطة السنوية لإدارة التدقيق الداخلي يقوم الآن على أساس المخاطر، حيث يتم تحديد دورية زيارات مراكز العمل المختلفة استناداً للمخاطر التي تتعرض لها هذه المراكز، بمعنى أنه كلما زادت مخاطر مركز العمل كلما زادت دورية زيارته، والعكس كلما قلت المخاطر كلما قلت دورية الزيارات، وبهذه الحالة تكون جهود إدارة التدقيق قد تم توجيهها نحو المراكز والأنشطة ذات المخاطر الأعلى في المؤسسة، لذلك أشار معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA ضمن معايير وإرشادات التدقيق الداخلي وضمن المعايير ٢٠١٠، ٢٠٢٠ إلى ضرورة بناء الخطة وفق أسلوب المخاطر كما يلي:-

١- على مدير نشاط التدقيق الداخلي مراعاة أن تكون خطة التدقيق الداخلي مبنية على أساس المخاطر Risk-Based وذلك من أجل تحديد أولويات العمل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ويضمن تحقيقها.

٢- يجب أن يعتمد بناء خطة التدقيق الداخلي على تحديد المخاطر للأنشطة أو مراكز العمل المراد تدقيقها وعلى أهداف المؤسسة.

٣- يجب أن تأخذ الخطة المعدة سنوياً بعين الاعتبار التغيرات الهامة في بيئة العمل ومدى تأثير التغيرات على المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

٤- يجب أن تكون خطة إدارة التدقيق الداخلي مستمدة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ككل، والتي تعكس عادة وجهة نظر المؤسسة تجاه المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف، والتي تعطي مؤشراً للتدقيق في تحديد المجالات والأنشطة ذات المخاطر الهامة.

٥- ضرورة بناء أولويات تنفيذ برامج التدقيق ضمن الخطة استناداً إلى المخاطر المتعلقة بالأنشطة أو المراكز، وذلك حتى يتم توجيه الموارد المتاحة لإدارة التدقيق المادية والبشرية (موظفين، ومهارات، وتقنيات ... الخ) نحو الأنشطة والمراكز ذات المخاطر الهامة.

٦- يجب أن تكون الإجراءات التي يتبعها المدققون في الاختبار والفحص متوافقة مع أهمية المخاطر ودرجة احتمالية حدوثها، بمعنى التوسع في عينات الاختبار للأنشطة أو المراكز ذات المخاطر الأكبر.

٧- يجب أن تغطي التقارير المعدة من قبل المدققين المخاطر التي تم الاستناد اليها في عملية التدقيق.

٨- على مدير نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بإعداد تقرير سنوي حول مدى كفاية أنظمة الضبط الداخلي الموضوعة للسيطرة على المخاطر بحيث يبرز هذا التقرير المخاطر التي تعلم بها الإدارة وتقبل بوجودها.

٩- رفع خطة إدارة التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة إلى لجنة التدقيق لاعتمادها مبيناً فيها عدد البرامج المتوقع تنفيذها، والكلفة، والموارد البشرية اللازمة، وأولويات التنفيذ.

١٠- رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق بشكل منتظم تبين منجزات إدارة التدقيق مقارنة بالخطة المعتمدة مع بيان أية معوقات حالت دون تنفيذ بعض البنود في حالة حدوث ذلك.

خطوات بناء خطة التدقيق السنوية وفقاً لأسلوب المخاطر:

يتم استخدام أسلوب تقييم المخاطر في بناء خطة التدقيق السنوية من خلال تحديد المخاطر وقياسها وترتيبها وفق الأولويات وهذا ما يعرف Macro Risk Assessment.

وفيما يلي الخطوات الواجب اتباعها لبناء خطة التدقيق السنوية وفقاً لأسلوب المخاطر:-

١- تحديد الوحدات أو الأنشطة الواجب تدقيقها، حيث يتم وضعها ضمن جدول، ويمكن أن تكون على شكل مشاريع، أو عمليات، أو دوائر، أو فروع، أو مواقع، أو شركات تابعة، أو مزيج منها.

٢- تحديد المخاطر الرئيسية، بحيث يتم تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسة أثناء تحقيق أهدافها.

وفيما يلي عناصر المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسات (كما أشارت اليها ارشادات IIA):-

- المناخ الأخلاقي والضغوط على الإدارة لتحقيق الأهداف.
- كفاءة وكفاية ومصداقية الموظفين.
- حجم الأصول وسيولتها، أو حجم المعاملات.
- الأوضاع الاقتصادية والمالية.
- ظروف المنافسة.
- تعقيد الأنشطة وتقلبها.
- أثر العملاء والموردين والتشريعات الحكومية.
- درجة أتمتة أنظمة المعلومات.
- التوسع الجغرافي للعمليات.
- كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية.
- التغيرات التشغيلية والتكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية.
- القرارات الإدارية والتقديرات المحاسبية.
- قبول ملاحظات التدقيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- تاريخ ونتائج التدقيق السابق.

كذلك أشار Patton, Evans and Lewis إلى أن أهم عناصر المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسات هي:-

- جودة نظام الرقابة الداخلية.
- كفاءة الإدارة.
- مصداقية الإدارة.
- حجم الوحدة.
- التغييرات الجديدة في النظام المحاسبي.
- تعقيد العمليات.
- سيولة الأصول.
- التغيرات الجديدة في الأشخاص المهمين في المؤسسة.
- الظروف الاقتصادية للوحدة.
- التطور السريع.
- التوسع في الأتمتة.
- الوقت منذ آخر زيارة تدقيق.
- الضغوط على الإدارة في تحقيق أهدافها.
- التوسع في العلاقات مع الحكومة.
- مستوى درجة المعنوية لدى الموظفين.
- خطط تدقيق المدققين الخارجيين.
- المخاطر السياسية.
- استقلالية المدققين الداخليين.
- البعد عن مكاتب الإدارة.

ومن الجدير ذكره أن المخاطر تختلف من قطاع إلى قطاع حسب طبيعة أعمال المؤسسات والسياسات والإجراءات المتبعة لدى هذه المؤسسات عدا عن هياكلها التنظيمية وأحجامها ومدى امتدادها وتفرعها.

٣- اختيار أوزان لعناصر الخطر:

ويتم قياس المخاطر من خلال اختيار مجموعة من الأدوات لتحديد مدى أهمية وأثر كل عنصر من هذه العناصر.

٤- وضع مدى معين لكل عنصر من عناصر الخطر:

اختيار مدى مثلاً (١ – ٥ أو ١ – ١٠) وتحديد وزن كل عنصر من عناصر الخطر ضمن هذا المدى بحيث يكون ١ أثر الخطر قليل أما ١٠ فيكون أثره كبير ومتشعب.

٥- تجميع مخاطر كل وحدة تدقيق:

تجميع نقاط خطر كل وحدة من الوحدات الخاضعة للتدقيق بحيث يتم الوصول إلى اجمالي نقاط خطر كل وحدة من الوحدات.

٦- ترتيب الوحدات محل التدقيق:

إجراء ترتيب حسب إجمالي نقاط الخطر التي تم بيانها في الخطوة رقم (٥) وتحديد مستويات مخاطر عالية، ومتوسطة، ومنخفضة اعتماداً على نقاط الخطر، أو من خلال ما يسمى بالفجوات الطبيعية (Natural Gaps) في تسلسل المخاطر.

٧- تحديد الخطة السنوية للتدقيق:

وأخيراً يتم بناء خطة التدقيق السنوية اعتماداً على الترتيب الذي تم الوصول إليه في الخطوة السابقة آخذين بعين الاعتبار تكرار زيارات ومهام موظفي التدقيق للوحدات ذات المخاطر العالية وتخفيض تكرار الزيارات للوحدات ذات المخاطر المتدنية.

ووصولاً إلى تحديد دورية تكرار زيارات مراكز العمل المختلفة تقوم بعض المؤسسات باستخدام جداول دورية الزيارة Audit Frequency Tables في تحديد دورية زيارات الوحدات الخاضعة للتدقيق، ويمكن أن يتم ذلك اعتماداً على المخاطر ومستوى الأداء، أو اعتمادات على المخاطر والأهمية، والجدول رقم (٧-٦) يبين دورية الزيارة اعتماداً على مستوى الأداء في بناء دورية الزيارة.

الجدول رقم (٧-٦)

دورية الزيارات وفق أسلوب المخاطر /الأداء

بالأشهر

المخاطر / الأداء	مرضٍ بالكامل	مرضٍ مع بعض الملاحظات البسيطة	غير مرضٍ
عالية	١٢	١٠	٨
متوسطة	١٦	١٢	١٠
منخفضة	٢٠	١٦	١٢

يتضح من الجدول (٧-٦) بأنه كلما زاد الخطر وكان الأداء مرضٍ انخفضت دورية الزيارة، وفي حالة الخطر العالي والأداء المرضي تكون الزيارة بعد ١٢ شهر، بينما في حالة الخطر العالي والأداء غير المرضي تكون الزيارة بعد ٨ شهور وهكذا ...

والجدول رقم (٧-٧) يبين دورية الزيارة اعتماداً على أهمية النشاط أو موقع العمل.

جدول رقم (٧-٧)

دورية الزيارات وفق أسلوب المخاطر/الأهمية

بالأشهر

المخاطر / الأهمية	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
عالية	٦	٦	١٢	١٢
متوسطة	١٢	١٢	١٨	٢٤

منخفضة	٢٤	٢٤	٣٠	٣٠

يتضح من الجدول رقم (٧-٧) بأنه كلما زادت المخاطر وزادت الأهمية تكررت الزيارات أكثر. فإذا كانت الأهمية عالية والمخاطر عالية تتم الزيارة كل ٦ أشهر، أما إذا كانت الأهمية متدنية جداً والمخاطر متدنية تتم الزيادة بعد مرور ٣٠ شهراً وهذا المنطق يتوافق ومفهوم المخاطر.

ومن الجدير ذكره بأن بعض المؤسسات تقوم بالدمج ما بين أهمية الخطر وما بين مستوى أداء وحدة العمل محل التدقيق وتقوم ببناء الخطة السنوية، وفقاً لهذا المفهوم، حيث أن هذه المؤسسات تعطي تقييم Audit Rating لكل مركز عمل يخضع للتدقيق وتعمل على ربطه مع أهمية المخاطر التي يتعرض لها مركز العمل المعني، فكلما زادت مخاطر مركز العمل وانخفض مستوى تقييم التدقيق له زادت دورية الزيارات، وبالتالي انخفاض عدد الأشهر بين المهمة، والمهمة التي تليها ، والعكس صحيح كلما انخفض مستوى المخاطر وارتفع مستوى التقييم قلت دورية الزيارات.

على سبيل المثال يمكن أن تتم زيارة مركز عمل ذات مخاطر عالية ومستوى أداء متدنٍ كل ٦ أشهر، بينما مركز العمل الذي أداءه مرتفع ومخاطره متدنية يمكن زيارته كل ١٥ شهراً وهكذا.

ولتوضيح ذلك فإن الجدول رقم (٧-٨) يبين دورية الزيارة، على سبيل المثال وعلى افتراض أن مستوى المخاطر يتراوح بين ١ – ٥ حيث أن (١) مستوى خطر متدني و (٥) مستوى خطر عالي وبافتراض أن مستوى الأداء يندرج ضمن ثلاث فئات (عالٍ، متوسط، متدنٍّ).

جدول رقم (٧-٨)

دورية زيارات مراكز العمل بالاستناد

إلى تقييم مستوى الأداء

مستوى الخطر	تقييم مستوى الأداء	دورية الزيارة
٥	عالٍ	١٢ شهر
	متوسط	٩ اشهر
	متدنٍّ	٧ أشهر
٤	عالٍ	١٥ شهر
	متوسط	١٣ شهر
	متدنٍّ	٩ شهور
٣	عالٍ	٢٠ شهر
	متوسط	١٦ شهر
	متدنٍّ	١٢ شهر
١ أو ٢	عالٍ	٢٥ شهر
	متوسط	٢٠ شهر
	متدنٍّ	١٥ شهر

يلاحظ من الجدول (٧-٨) بأنه كلما زاد مستوى المخاطر وانخفض مستوى الأداء قلت دورية الزيارة، وبالتالي انخفاض عدد الأشهر بين المهمة، والمهمة التي تليها، حيث يلاحظ من خلال قراءة الجدول بأن مركز العمل الذي كان مستوى المخاطر لديه [٥] (مرتفع) وتقييم مستوى أداءه متدني يتم زيارته بعد ٧ أشهر من تاريخ آخر زيارة، بينما مركز العمل الذي كان مستوى المخاطر لديه [١ أو ٢] (متدنٍّ) وتقييم مستوى الأداء لديه عالي يتم زيارته بعد ٢٥ شهراً من آخر زيارة.

وهذا الوضع منطقي استناداً إلى أسلوب المخاطر بمعنى أن مراكز العمل ذات المخاطر العالية ومستوى أدائها متدني يجب تكثيف زيارات التدقيق لديها حتى يتم معالجة الوضع ورفع مستوى الأداء لديها.

التخطيط لمهام التدقيق وفقاً لأسلوب المخاطر:

أشار المعيار ٢٢١٠ من المعايير الإرشادية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA إلى مراعاة الأمور التالية عند التخطيط لتنفيذ مهام التدقيق:-

١- عند التخطيط لمهمة التدقيق يجب توثيق أهداف ونطاق العمل وأهداف المهمة التي سيتم إنجازها.

٢- يجب تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها لتحقيق أهداف المهمة.

٣- يجب أن تبين أهداف المهمة وإجراءات تنفيذها المخاطر المتعلقة بكل نشاط سيخضع للتدقيق.

ويتم استخدام أسلوب تقييم المخاطر أثناء عمليات تدقيق وحدات العمل المختلفة من خلال تحديد المناطق ضمن نطاق التدقيق ذات الأهمية الكبرى، وبالتالي تصميم برنامج التدقيق لاختبار نقاط الرقابة الهامة أو اختبار نقاط الرقابة بعمق أكبر أو شمولية أكبر.

وفيما يلي الخطوات الواجب اتباعها عند استخدام أسلوب تقييم المخاطر في التخطيط للمهام، وذلك بإعداد مصفوفة المخاطر:-

١- تصميم مصفوفة ذات بعدين أفقي وعمودي.

٢- تحديد الأنشطة أو الأقسام الرئيسية لمركز العمل الخاضع للتدقيق، ويتم وضعها على المحور العمودي للمصفوفة.

٣- تحديد المخاطر أو المعوقات التي من المحتمل أن تتعرض لها هذه الأنشطة، ويتم وضعها على المحور الأفقي للمصفوفة.

٤- تقييم مخاطر الأنشطة على أساس قاعدة احتمالية حدوث الخطر، ودرجة تأثيره على المؤسسة.

٥- تحديد احتمالية حدوث كل خطر من المخاطر باستخدام التدرج ضمن مدى من رقم (١) إلى رقم (٥) حيث إن درجة الاحتمالية (٥) تعني

أن احتمالية الحدوث مرتفعة أما درجة الاحتمالية (١) تعني أن احتمالية الحدوث منخفضة.

٦- تحديد درجة تأثير المخاطر على المؤسسة باستخدام تدرج ضمن المدى من رقم (١) إلى رقم (٥)، حيث يعني درجة (٥) أن تأثير الخطر كبير جداً ودرجة (١) تعني أثر الخطر محدود على المؤسسة.

٧- احتساب درجة المخاطر المرجحة من خلال ضرب احتمالية الحدوث في درجة التأثير:-

احتمالية الحدوث × درجة التأثير

٨- الوصول إلى مصفوفة المخاطر المرجحة من خلال تجميع النواتج في البند (٧) لكافة الأنشطة أو الأقسام.

٩- ترتيب المصفوفة المرجحة ترتيباً تنازلياً حسب اجمالي نقاط الخطر المرجحة.

١٠- يتضح أن المصفوفة المرجحة تحتوي على ما يلي:-

الربع الأول (الزاوية اليمنى العليا – مخاطر عليا)

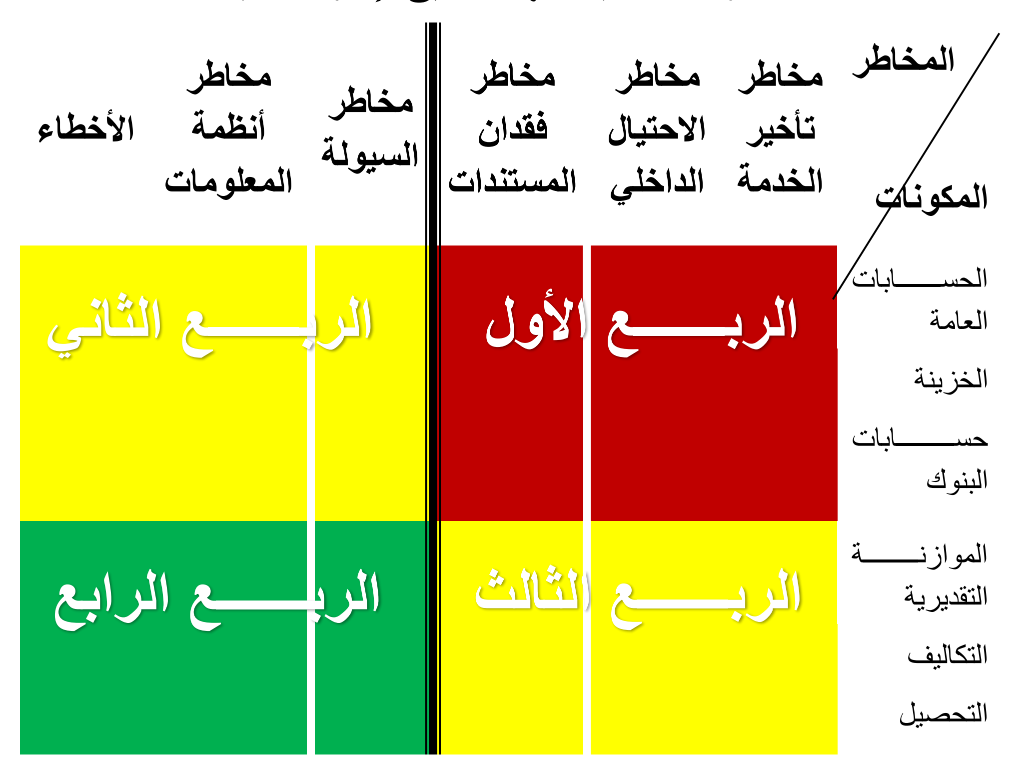
الربع الرابع (الزاوية اليسرى السفلى – مخاطر متدنية)

الربع الثاني والثالث – مخاطر متوسطة

والجدول رقم (٧-٩) يبين مصفوفة تخطيط مهام التدقيق للإدارة المالية في إحدى المؤسسات:-

الجدول رقم (٧-٩)

مصفوفة التخطيط لمهمة تدقيق الإدارة المالية



١١- تصميم برنامج التدقيق استناداً إلى المخاطر، حيث يتم إخضاع المناطق ذات المخاطر العالية إلى وقت أطول واختبارات مكثفة أكثر من المناطق الأخرى.

دور التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر:

يلعب المدققون الداخليون دوراً هاماً في تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر، حيث وضحت المعايير الارشادية لمعهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA هذا الدور.

وفيما يلي أهم ما تم الإشارة اليه ضمن هذه المعايير:-

١- إن دور المدققين الداخليين في عملية تقييم كفاءة إدارة المخاطر هو دور استشاري من حيث مساعدة المؤسسة على تحديد وتقييم وتطبيق

منهجيات مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال فحص وتقييم عمليات إدارة المخاطر، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة هذه العمليات.

٢- هناك خمسة عناصر رئيسية يجب أن تحققها عمليات تقييم المخاطر حتى يتم تحقيق الكفاءة وهي:-

- تحديد وترتيب أولويات المخاطر الناتجة عن استراتيجية المنشأة وأنشطتها.
- قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتحديد مستوى المخاطر المقبولة للمؤسسة Risk Appetite.
- تصميم وسائل للحد من المخاطر وتطبيقها لتخفيض المخاطر عن المستوى المقبول من مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- التقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة للأنشطة، وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر.
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة والإدارة العليا بنتائج عمليات إدارة المخاطر واطلاع المساهمين، أو المالكين على المخاطر واستراتيجياتها والرقابة عليها.

٣- الإجراءات المتبعة من قبل المدققين الداخليين في جمع الأدلة للحكم بأن الأهداف الخمسة أعلاه قد تم تحقيقها هي:-

- دراسة ومراجعة التطورات والاتجاهات الحالية، والحصول على معلومات حول الصناعة المتعلقة بطبيعة عمل المؤسسة وأية مصادر معلومات متاحة لتحديد المخاطر وإمكانيات التعرض لها، والتي قد تؤثر على المؤسسة والإجراءات الرقابية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر إضافة إلى مراقبة هذه المخاطر وتقييمها.
- مراجعة سياسات المؤسسة وقرارات مجلس الإدارة وملاحظات لجنة التدقيق حول التقارير المرفوعة لها لتحديد استراتيجيات المؤسسة وفلسفة ومنهجية إدارة المخاطر ومستوى تحمل المخاطر وقبولها.
- مراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين وأية جهة أصدرت مثل هذه التقارير.

- القيام بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة (موظفين من درجات متدنية والإدارة العليا) لتحديد أهداف كل وحدة عمل والمخاطر المتعلقة بها وكيفية إدارة المخاطر والحد منها وتحديد أنشطة المراقبة المستمرة أيضاً.
- تقييم مدى فاعلية الأنشطة العاملة للحد من المخاطر والإشراف المستمر عليها.
- مراجعة مدى تأثير الكفاءة على نتائج إدارة المخاطر ورفع التقارير في الوقت المناسب.
- مراجعة اكتمال التحليلات الإدارية عن المخاطر والإجراءات المتخذة للسيطرة على المواضيع التي ظهرت نتيجة عمليات إدارة المخاطر وتقديم الاقتراحات لتطويرها.
- تحديد فعالية التقييم الذاتي للمخاطر التي قامت بها الإدارة من خلال الفحوصات المباشرة والمراقبة للإجراءات، وفحص دقة البيانات المستخدمة في عملية الإشراف والمراقبة على الأنشطة.
- مراجعة أية مواضيع متعلقة بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات المخاطر ومناقشة الإدارة ولجنة التدقيق ومجلس الإدارة إذا رأى المدقق ذلك مناسباً.

عند قيام الإدارة بقبول مستوى معين من المخاطر، وكان غير مقبولاً بالنسبة لمدير التدقيق يجب مناقشة الإدارة العليا بذلك، وإذا لم يتم التوصل إلى الحل المناسب، يتم إعلام مجلس الإدارة بذلك، وفي حالة قرار الإدارة بالإبقاء على خطر معين دون معالجة كان قد سبق الإشارة اليه في تقرير التدقيق الداخلي بسبب الكلفة، أو أية اعتبارات أخرى، ففي هذه الحالة يجب على مدير التدقيق الداخلي ابلاغ مجلس الإدارة بذلك.

كما حدد المعهد البريطاني للمدققين الداخليين The Institute of Internal Auditors UK and Ireland دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بما يلي:-

١- العمل كمنسق ودليل للمديرين والموظفين خلال عمليات إدارة المخاطر كجزء من التقييم الذاتي وذلك بقيادة النقاش في ورش العمل دون التدخل المباشر في العمليات.

٢- العمل كجزء من فريق عمل لمساعدة الإدارة بالخبرات الفنية اللازمة.
٣- العمل كمحلل للمخاطر والرقابة لتزويد المديرين بالمشورة والخبرة في مجال تحديد وتقييم المخاطر وتصميم أنظمة الرقابة والاستراتيجيات التي تحد من هذه المخاطر.
٤- إتاحة المجال للمدققين الداخليين باستخدام أدوات وتقنيات الإدارة لتحليل المخاطر والرقابة.
٥- العمل كمركز خبرة لإدارة المخاطر.

إضافة إلى ما ورد أعلاه فإن إدارة التدقيق الداخلي تقوم بتدقيق عمليات إدارة المخاطر ومتطلباتها للتأكد من قيامها بأداء المهام المناطة بها آخذين بالاعتبار ما يلي:

١- التأكد من وضع الأهداف ووصولها إلى كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط والموازنات.
٢- مدى دقة الأساليب المتبعة في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية وطرق الحد منها سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية.
٣- مدى وضع آليات تضمن التعرف على التغيرات سواء الروتينية أو الفجائية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها والتعامل مع هذه التغيرات.

تقييم نشاط إدارة التدقيق الداخلي في مجال تقييم المخاطر والتخطيط للمهام:

قام المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بوضع دليل لتقييم أداء نشاط التدقيق الداخلي لدى المؤسسات من خلال أدوات تتناول مختلف جوانب أداء نشاط التدقيق الداخلي بحيث يتم الوصول في النهاية إلى مدى كفاءة وفاعلية أداء التدقيق الداخلي داخل المؤسسة وضمن الأدوات المستخدمة في تقييم نشاط التدقيق الداخلي الأداة رقم (١٣) والتي تتناول تقييم نشاط التدقيق الداخلي في مجال استخدام أسلوب تقييم المخاطر والتخطيط للمهام ضمن هذا الأسلوب، وفيما يلي ملخصاً لإجراءات تقييم هذا الجانب وفق ما تم بيانه خلال هذه الأداة حيث يتضمن التقييم أربع مراحل أساسية هي:

أ- تقييم المخاطر.

ب- خطة التدقيق.

ج- تحليل الكادر الوظيفي.

د- الموازنات التقديرية.

أولاً: التخطيط:

يتم دراسة موضوع التخطيط من خلال التدقيق والمنهجية كما يلي:-

أ- **التدقيق**: ويتضمن تقييم الجوانب التالية:-

١- تقييم مدى قيام الإدارة التنفيذية بمراعاة الرقابة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ومدى فعالية هذه الخطط، وتحديد ما إذا تم الأخذ بالاعتبار إعادة الهيكلة ومدى الاعتماد على خطط التقييم الذاتي بحيث تتم عملية التقييم من خلال التدقيق.

٢- تقييم إجراءات تحديد الوحدات الخاضعة للتدقيق بالأخذ بعين الاعتبار ما يلي:-

- مخرجات العمل والخدمات.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- أنظمة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
- مدى استجابة الإدارة العليا للاستفسارات المتعلقة بمناطق الخطر الرئيسية في المؤسسة.
- ملاحظات المدقق الخارجي.
- خطط التقييم الذاتي.
- خرائط الدورات المحاسبية.
- التوثيق (المستندات، والتخطيط الاستراتيجي، والكتالوجات ... الخ).

٣- تحديد ما إذا تم اعتبار أنظمة وتطبيقات الحاسوب لوحدات خاضعة للتدقيق.

٤- مراجعة الوسائل المستخدمة لوصف الأنشطة التي تم إنجازها من قبل كل وحدة خاضعة للتدقيق، وتحديد أية مناطق رئيسية في المؤسسة لم يتم إدراجها كوحدات خاضعة للتدقيق.

٥- تحديد مدى ملاءمة حجم وعدد الوحدات الخاضعة للتدقيق (مفصلة جداً أو عامة، وعديدة جداً أو قليلة جداً، وعدم الانسجام بين المناطق المختلفة في المؤسسة، وتوزيع منطقي للأنظمة أو المناطق المختلفة في المنظمة، وتوزيع منطقي للأنظمة أو المناطق).

ب- المنهجية:

١- تحديد ما إذا كان نشاط التدقيق يعمل على تحليل لمخاطر المؤسسة على الأقل مرة واحدة سنوياً بحيث يأخذ بالاعتبار ما يلي:-
- تاريخ ونتائج التدقيق السابق.
- التعرض (الانكشاف) المالي.
- الخسارة والمخاطر المحتملة.
- طلبات الإدارة والفرص الاستشارية المحتملة الأخرى.
- التغيرات الرئيسية في العمليات، والبرامج، والأنظمة والرقابة.
- فرص تحقيق المنافع التشغيلية.
- التغيرات والإمكانات لدى موظفي التدقيق.
- التغيرات في هيكل المؤسسة.

٢- مراجعة التوثيق الداعم للعملية المستخدمة في تحديد الوحدات الخاضعة للتدقيق.

٣- تحديد القيم المحتسبة المتضمنة في عملية التخطيط.

٤- مراجعة التحديثات التي تم إجراءها على تقييمات المخاطر، وهل يتم التحديث سنوياً؟ (بمعنى: على ضوء نتائج التدقيق اللاحقة، والتغيرات في الوحدات الخاضعة للتدقيق).

ثانياً: خطة التدقيق:

١- تحديد ما إذا قامت إدارة التدقيق بتطوير خطط التدقيق السنوية أو طويلة الأجل بناء على تقييم المخاطر.

٢- تقييم كيفية استخدام نتائج تقييم المخاطر لتطوير خطط التدقيق. مع الأخذ بالاعتبار الآتي:-

أ- كيف تم تحديد ساعات التدقيق لكل وحدة خاضعة للتدقيق؟

ب- نسبة الساعات الموزعة على عمليات التدقيق، والطلبات الخاصة، والمهام الاستشارية والفئات الإدارية وتقييم منطقيتها.

ج- كيفية أخذ التغيرات والإمكانات لدى المدققين بالاعتبار في تطوير خطط التدقيق.

د- تحديد مدى كفاية تنسيق نشاط التدقيق مع مجموعات التدقيق الأخرى.

هـ- مراجعة ملاحظات الإدارة حول آخر تقارير التدقيق الخارجي وتحديد كيفية شمول التدقيق الداخلي للمناطق التي تظهر فيها ملاحظات هامة.

و- تدوين أية مناطق رئيسية للمؤسسة، التي تتضمن تغييرات مخططة وفرص استراتيجية لم يتم أخذها بالاعتبار.

٣- مراجعة التنسيق مع المدققين الخارجيين وكيفية اعتمادهم على عمل التدقيق الداخلي.

٤- مراجعة كيفية قيام مدير التدقيق بتدقيق عملية مراجعة التخطيط.

٥- تحديد ما إذا كانت الموافقة على الخطط قد تمت من قبل لجنة التدقيق و/أو موظفي الإدارة المسؤولين، ومن أنها قد تضمنت التعرض للمخاطر الهامة وأمور الرقابة والإدارة المؤسسية، وأمور مطلوبة من قبل المجلس والإدارة العليا.

٦- معرفة ما إذا كانت الخطط تأخذ بالاعتبار التأثيرات الأخرى بشكل كافٍ مثل: التدريب، وطلبات الإدارة ... الخ.

٧- تحديد المدى الذي سيتابع به نشاط التدقيق الداخلي «تدقيق العملية» (لاستبدال تدقيق العمليات والأنشطة الجزئية) وتكامل كل ملامح العملية (متضمنة تدقيق تكنولوجيا المعلومات).

٨- تحديد ما إذا كان نظام القيمة المضافة مطبق على عملية التخطيط وكيفية تطبيقه.

٩- تحديد ما إذا كان انسياب عملية/ممارسات التدقيق، وتفويض المدققين، واستخدام التكنولوجيا، والتقييمات الذاتية، وفرق التدقيق، والفرص الأخرى لتقليص زمن دورة التدقيق وتحسين الكلفة/ الفعالية مطبقة على عملية التخطيط وكيفية تطبيقها.

ثالثاً: تحليل الكادر الوظيفي:

١- مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي لنشاط التدقيق، مع الأخذ بالاعتبار عدد ومستويات الموظفين (المقرر والفعلي).
٢- تحديد ما إذا كان تحليل الكادر قد تم اعتباره كجزء من عملية التخطيط.
٣- تحديد ما إذا كان عدد ومستويات الموظفين القائمين يتوافق مع تحليل الكادر.
٤- إذا كان حجم موظفي التدقيق لا يسمح بتغطية كاملة اعتماداً على تقييم المخاطر، فإنه يتم تحديد ما إذا كانت العملية المستخدمة لتأجيل أو إعادة برمجة عمليات التدقيق مبررة وأن مجلس الإدارة و/أو موظفي الإدارة المسؤولين قد أخذوا بالاعتبار تأثيرات التغطية التدقيقية المخفضة (المختصرة) لمناطق الخطر العالية.

رابعاً: الموازنات:

تحديد ما إذا كانت عملية وضع الموازنات تتبع عملية تقييم المخاطر والتخطيط، مع مناقشة أثر الموازنة على قدرة نشاط التدقيق للتعبير عن المخاطر الأعلى تصنيفاً.

إعداد الخطة السنوية لإدارة التدقيق الداخلي
وفق التدقيق المبني على المخاطر

خطة إدارة التدقيق السنوية المقترحة وفق أسلوب المخاطر:

وفق أسلوب مقترح ضمن أطروحة دكتوراة تعود للمؤلف يتم بناء خطة زيارات التدقيق السنوية استناداً إلى المخاطر من خلال تحديد مراكز العمل التي تخضع لأنشطة إدارة التدقيق وعناصر الخطر التي من المحتمل أن تتعرض لها هذه المراكز، ويفضل أن يتم بناء هذا النموذج من خلال برنامج حاسوب.

وفيما يلي الإجراءات العملية لبناء نموذج خطة التدقيق السنوية المقترح:-

أولاً: مصفوفة المخاطر:

وهو كشف يتم الوصول من خلاله إلى درجة الخطر Exposure Level لكل مركز من مراكز العمل الخاضعة للتدقيق ويتم تجهيزه كما يلي:-

- حصر كافة المراكز والأنشطة التي تخضع لعمليات التدقيق الداخلي لدى المؤسسة.
- تحديد عناصر الخطر التي يجب المفاضلة بموجبها بين مراكز العمل المختلفة، وهذه العناصر وفق النموذج المقترح تتكون من ١٥ عنصراً كما يلي:-

- الحجم.	Volume
- تعقيد العمليات.	Operation Complicated
- الأثر المالي.	Financial Effect
- كفاءة الموظفين.	Staff Efficiency
- الأثر القانوني.	Legal Effect
- التغيرات في بيئة العمل.	Changes In Work Environment
- موقع مركز العمل.	Location
- التأثير على خدمة العملاء.	Customer Service

- العلاقة بين مراكز العمل. Reliability
- التوقيت. Time
- السرية. Confidentiality
- درجة أتمتة المعلومات. Automation
- التعامل مع تقارير التدقيق. Auditing Reports
- فجوة الرقابة. Control Gap
- ضغوط الإدارة. Administration Pressures

وفيما يلي شرحاً لكل عنصر من هذه العناصر وأسس المقارنة المعتمدة بين مراكز العمل لكل منها:-

١- الحجم Volume:

إن زيادة حجم مركز العمل أو النشاط يصاحبه زيادة في المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها النشاط/ المركز ويمكن قياس الحجم بمبلغ الموجودات أو عدد الموظفين أو المباني التي يشغلها أو عدد المعاملات أو مبالغها، وبناء عليه فإن مراكز العمل أو الأنشطة الكبيرة يتم تثقيلها بنقاط خطر أكبر من مراكز العمل صغيرة الحجم نسبياً.

٢- تعقيد العمليات Operation Complicated:

إن زيادة تعقيد عمليات مركز العمل وفيما إذا تطلب وجود فنيات معينة لدى العاملين أو يتطلب التعامل مع أجهزة معقدة ودقيقة ستؤدي إلى زيادة المخاطر الناشئة عن ذلك. فعلى سبيل المثال، إن وحدة التعامل بالعملات الأجنبية لدى المصارف أو دائرة الحاسوب تكون طبيعة عملها أكثر تعقيداً من الوحدات الأخرى مثل الفروع أو الموارد البشرية ... الخ، ووحدة الصيانة في شركات الطيران أنشطتها أكثر تعقيداً من وحدة تقديم الخدمات الأرضية، وهذا يتطلب إعطاءها نقاط خطر أكبر قياساً مع غيرها من الوحدات.

٣- الأثر المالي Financial Effect:

تتميز المعاملات المالية بأن المخاطر الملازمة لها Inherent Risk مرتفعة، لذلك فإن مراكز العمل التي تتضمن أنشطتها تعاملاً بالنقدية أو

معاملات مالية أو إعداد ودراسة تقارير مالية أو القيام بعمليات محاسبية تتعرض لمخاطر أعلى، لذلك يتم ترجيحها بنقاط خطر أكبر.

٤- كفاءة الموظفين Staff Efficiency:

إن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، لذلك فإن مراكز العمل التي يعمل فيها موظفون يتمتعون بكفاءة علمية وعملية عالية ويشعرون بالاستقرار والرضا الوظيفي تتصف بأنها مراكز ذات مخاطر أقل من مراكز العمل الأخرى التي تفتقد إلى هذه المميزات، لذلك يتم تثقيلها بنقاط خطر أقل.

٥- الأثر القانوني Legal Effect:

تتميز غالبية أنشطة بعض مراكز العمل بالصبغة القانونية، مثل التعامل بعقود قانونية أو اتفاقيات مع أطراف أخرى كالمؤسسات الخارجية الدولية أو تتعامل مع جهات حكومية كالضريبة أو البنك المركزي أو الجمارك ... الخ، وبالتالي فإن أي خلل في عمل هذه المراكز قد يعرض المؤسسة إلى المساءلة القانونية، لذلك فإن هذه المراكز يجب تثقيلها بنقاط خطر أكبر من غيرها.

٦- التغيرات في بيئة العمل Changes In Work Environment:

إن التغيرات التي تتم داخل بيئة مركز العمل سواء كانت تغيرات تشغيلية أو تنظيمية أو محاسبية أو تكنولوجية تزيد من احتمالية التعرض للمخاطر، ومثال على هذه التغييرات التغير في إدارة مراكز العمل، أو موظفيه، أو التغير في أنظمة الحاسوب، أو الأنظمة المحاسبية، أو المنهاج المحاسبي، أو ادخال أنشطة، أو خدمات جديدة اليه. لذلك، فإن مراكز العمل التي تحدث لديها مثل هذه التغيرات يجب تثقيلها بنقاط خطر أكبر من غيرها.

٧- موقع مركز العمل Location:

إن بعد مركز العمل عن مركز الإدارة الرئيسي يزيد من احتمالية تعرضه للمخاطر، وذلك في ظل محدودية الإشراف عليه من قبل الإدارة، لذلك كلما زادت المسافة بين مركز العمل ومركز الإدارة زادت المخاطر، وبالتالي يجب تثقيله بنقاط خطر أكبر.

٨- خدمة العملاء Customer Service:

إن مراكز العمل التي تتعامل مع عملاء خارجيين تكون مخاطرها أكبر من مراكز العمل التي غالبية عملائها داخليين، وتزيد احتمالية مخاطر فقدان العملاء في حالة ضعف جودة وسرعة الخدمة المقدمة، وتزداد هذه المخاطر في حالة التعامل مع عملاء خارجيين مصنفين على أنهم مهمين VIP، وكذلك هناك مراكز عمل لا تتعامل مع العملاء الخارجيين بشكل مباشر، ويمكن في حالة حدوث خلل لديه قد يؤدي إلى التأثير على خدمة العملاء الخارجيين يتم تثقيلها بنقاط خطر أعلى.

٩- العلاقة بين مراكز العمل Reliability:

إن مركز العمل الذي تعتمد على نشاطه مراكز عمل كثيرة لدى المؤسسة تكون مخاطره أكبر من تلك المراكز، حيث إن أي خلل أو ضعف لديه سيؤثر على المراكز الأخرى، فمثلاً إدارة الحاسوب يعتمد عليها ويتأثر بها غالبية مراكز العمل لدى المؤسسة، لذلك أي خلل فيها سينعكس على هذه المراكز، لذلك يجب تثقيله بنقاط خطر أكبر.

١٠- التوقيت Time:

يجب أن تهتم إدارات المؤسسات وتزيد من اهتمامها بالنسبة لمراكز العمل التي يجب تنفيذ عملها في وقت محدد وغالباً لحظياً، فمثلاً، المتعاملين في غرف التعامل Dealing Room في المصارف يجب تنفيذ صفقاتهم وقيدها لحظياً، كذلك إدارة الحاسوب لدى المؤسسات يجب أن تمرر برامج التحديث اليومي والشهري.. الخ في وقت محدد لأن أعمال المؤسسة يجب أن تتم ضمن وقت قياسي حتى لا تتأثر أعمال المؤسسة، وينعكس ذلك على خدمة عملائها مما يهددها بفقدانهم، لذلك فإن هذه المراكز تتعرض لمخاطر أكبر وبناء عليه، يجب تثقيل هذه المراكز بنقاط خطر أكبر.

١١- السرية Confidentiality:

بعض مراكز العمل تتميز أعمالها بالسرية العالية ويتم وضع ضوابط

رقابيـة مناسـبة للمحافظـة علــى هـذه السـرية لاسـيما وأن تسـرب بعـض هـذه المعلومات قد يؤثر سلباً على المؤسسـة، لـذلك فـإن المراكـز التـي تتميـز أعمالهـا بالسرية العالية يتم تثقيلها بنقاط خطر أكبر.

١٢- درجة أتمتة المعلومات Automation:

إن زيادة أتمتة المعلومات لدى مراكز العمل يقلل من احتمالية المخـاطر، خاصة التزوير والتلاعب والاختلاس والأخطاء قياساً مع العمل اليدوي، لذلك فـإن مراكـز العمـل التـي تتميـز بالتعامـل مـع الحاسـوب فـي معظـم أنشطتها يـتم تثقيلها بنقـاط خطـر أقل آخـذين بعين الاعتبـار بـأن إدارة الحاسـوب كلمـا زادت الأتمتة لديها زادت المخاطر التي تتعرض لها.

١٣- التعامل مع تقارير التدقيق Auditing Reports:

إن عدم متابعة الاستجابة للملاحظات الواردة في تقارير المدققين الداخليين والخـارجيين ومـدققي الجهـات الرقابيـة الأخـرى مثـل البنـك المركـزي وديـوان المحاسبة يعطـي مؤشـراً سـلبياً عـن مركـز العمـل ويزيـد مـن احتماليـة حـدوث المخـاطر لديـه، لا سـيما وأن هـذه الملاحظـات تتنـاول خلـل فـي أنظمـة الرقابـة الداخلية، ومعالجتهـا تعنـي معالجـة هذا الخلل، لذلك فـإن مراكـز العمـل التـي لا تتفاعل مع تقارير التدقيق يجب تثقيلها بنقاط خطر أكبر.

١٤- فجوة الرقابة Control Gap:

في حال قيام المؤسسة بتطبيق «نظـام التقييم الـذاتي للمخـاطر CRSA» فـإن نتائج هذا النظام في النهاية بيان فجوة الرقابة لكل خطـر مـن المخـاطر، لذلك فـإن مراكز العمـل التـي لـديها فجـوة رقابيـة كبيـرة ولـم يـتم معالجتهـا يـتم تثقيلهـا بنقـاط خطر أكبر.

١٥- الضغوط الإدارية Administration Pressures:

هناك مراكز عمل تخضع لضغوط من الإدارة في تحقيق أهدافها فـي حالـة وجود ضغوط من الإدارة على مراكز عمل يتم تثقيلها بنقاط خطر أعلى.

✸ تصميم المصفوفة بمحورين أفقي وعمودي، بحيث توضـع مراكـز العمـل

على المحور العمودي وعناصر الخطر Risk Factors التي يتم اعتمادها من قبل إدارة التدقيق في الجانب الأفقي، ويتم تحديد عددها واختيارها طبقاً لطبيعة نشاط المؤسسة وعدد الوحدات الخاضعة للتدقيق، علماً بأن احدى المسوحات التي تم إعدادها من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكيين أشارت إلى أن ٧٧% من المؤسسات تستخدم أقل من ١٠ عناصر خطر في خططها والجدول (٧-١٠) يبين مصفوفة المخاطر.

- ✸ اختيار مدى معين للمخاطر يتم من خلاله ترجيح كل عنصر من العناصر وتحديد درجة أهميته وتأثيره على كل مركز من مراكز العمل، أو كل نشاط من الأنشطة. ووفق هذا الجدول تم اعتماد المدى من [١ – ١٠].
- ✸ تحديد أهمية أثر كل خطر من المخاطر على مركز العمل من خلال المدى المشار اليه في البند السابق بحيث يعطى (١٠) إذا كان الأثر كبيراً ويعطى (١) إذا كان الأثر قليلاً وهكذا، فإن الأهمية تتدرج من ١٠ إلى ١ في الخلية التي يلتقي فيها عنصر الخطر مع مركز العمل، وذلك لكل مركز عمل تم وضعه في النموذج.

تتم الإجراءات أعلاه من خلال ورشة عمل تضم مسؤولي إدارة التدقيق الداخلي والمدققين الرئيسيين، ولهم الاستعانة بالمدققين الآخرين إذا كان ذلك مناسباً، ويتم تحديد الأثقال بناء على الخبرة ونتائج زيارات التدقيق السابقة والمتغيرات التي تمت في بيئة المؤسسة.

- ✸ تجميع نقاط الخطر لكل مركز من المراكز التي تم وضعها في الجدول (٧-١٠) وتثبيته في الخانة المخصصة على النموذج.
- ✸ ترتيب مراكز العمل ضمن الجدول (٧-١٠) تنازلياً حسب نقاط الخطر لكل مركز وبالتالي تكون مصفوفة المخاطر قد استكملت.

جدول (٧-١٠)
مصفوفة المخاطر

...اعة ...ظفين	الأثر القانوني	التغيرات في بيئة العمل	موقع مركز العمل	التعامل مع تقارير التدقيق	فجوة الرقابة	العلاقة بين مراكز العمل	التأثر على خدمة العملاء	التوقيت	السرية	ضغوط الادارة	مجموع نقاط الخطر	درجة الخطر

ثانياً: درجات المخاطر Exposure Level:

في هذه الخطوة يتم تحديد درجة الخطر لكل مركز عمل اعتماداً على النتائج التي أظهرها الجدول (٧-١٠).

ووفق نموذج الخطة المقترحة، فإن مدى درجات الخطر المقترح يكون من ١ – ٥ بحيث تكون (٥) الأكثر خطورة و (١) الأقل خطورة وتم اقتراح الجدول رقم (٧-١١) وعلى فرض أنه تم أخذ ١٠ عناصر خطر لذلك وكما يلي:-

الجدول (٧-١١)

درجات المخاطر Exposure Level

نقاط الخطر ((من نموذج رقم ١))	درجة الخطر Exposure Level
٧٥ فأكثر	٥
من ٥٠ – ٧٤	٤
من ٣٥ – ٤٩	٣
من ٢٠ – ٣٤	٢
أقل من ٢٠	١

ومن ثم يتم تثبيت درجة الخطر Exposure Level لكل مركز من مراكز العمل على مصفوفة المخاطر [جدول (٧-١٠)].

ثالثاً: تحديد دورية تنفيذ مهمة التدقيق Audit Cycle:

يتم من خلال هذه الخطوة تحديد دورية تنفيذ مهمة التدقيق للنشاط أو مركز العمل ووفق النموذج المقترح تم اقتراح سيناريوهين لتنفيذ ذلك وفقاً لسياسة المؤسسة المتبعة وذلك كما يلي:-

أ- السيناريو رقم (١): (المؤسسات التي لا تعتمد نظام لتقييم أداء مراكز العمل)

نظراً لعدم وجود تقييم لمستوى الأداء لدى مراكز العمل وفق سياسة المؤسسة يتم الاعتماد فقط على مستوى المخاطر، ويتم تحديدها وفق الاعتبارات التي تم الإشارة إليها في السيناريو رقم (١)، والجدول رقم (٧-١٢) المقترح يوضح ذلك.

الجدول (٧-١٢)
دورية تنفيذ مهام التدقيق
(عدم استخدام نظام تقييم لمستوى الأداء)

مستوى الخطر Exposure Level	دورية التنفيذ *	دورية التنفيذ المقترحة **
٥		٨
٤		١٠
٣		١٢
٢		١٥
١		١٥

✸ وهنا يتم تحديد الدورية بعدد الأشهر وتتوقف على قرار اداري من لجنة التدقيق/مجلس الإدارة بالاعتماد على المرتكزات التالية:-

- سياسة المؤسسة في مدى التشدد في الرقابة.
- كفاءة وكفاية كادر إدارة التدقيق.
- درجة متانة نظام الرقابة الداخلي لدى المؤسسة.

- نتائج زيارات إدارة التدقيق.

✸✸ هذه الدورية تم اقتراحها من قبل المؤلف اعتماداً على الاطلاع على تجارب لبعض المؤسسات واعتماداً على الخبرة العملية، وهذا غير ملزم الأخذ به من قبل المؤسسات.

ب - السيناريو رقم (٢): (المؤسسات التي تعتمد نظام تقييم لمراكز العمل لديها [ممتاز، جيد، ضعيف] أو [مرضٍ، بحاجة إلى اهتمام، غير مرضٍ]):

وفق هذا السيناريو يتم ربط مستوى الأداء بمستوى المخاطر لدى مركز العمل المعني بحيث يتم التركيز من قبل التدقيق على مراكز العمل التي تكون مخاطرها مرتفعة ومستوى أداءها متدني، وذلك بزيادة تكرار الزيارات لهذه المراكز. والجدول رقم (٧-١٣) المقترح يوضح ذلك.

الجدول (٧-١٣)

دورية تنفيذ مهام التدقيق (نظام تقييم المستوى للأداء)

مستوى الخطر	مستوى تقييم الأداء	دورية التنفيذ *	دورية التنفيذ المقترحة**
٥	مرضٍ		٩ أشهر
	بحاجة إلى اهتمام		٧ أشهر
	غير مرضٍ		٥ أشهر
٤	مرضٍ		١١ أشهر
	بحاجة إلى اهتمام		٩ أشهر
	غير مرضٍ		٧ أشهر

٣	مرضٍ	١٤ شهر
	بحاجة إلى اهتمام	١٢ أشهر
	غير مرضٍ	٩ أشهر
٢ أو ١	مرضٍ	١٨ شهر
	بحاجة إلى اهتمام	١٥ شهر
	غير مرضٍ	١٢ شهر

✸ وهنا يتم تحديد الدورية بعدد الأشهر وتتوقف على قرار إداري من لجنة التدقيق/ مجلس الإدارة بالاعتماد على المرتكزات التالية:-

- سياسة المؤسسة في مدى التشدد في الرقابة.
- كفاءة وكفاية كادر إدارة التدقيق.
- درجة متانة نظام الرقابة الداخلي لدى المؤسسة.
- نتائج زيارات إدارة التدقيق.

✸✸ هذه الدورية تم اقتراحها من قبل المؤلف اعتماداً على الاطلاع على تجارب لبعض المؤسسات وكذلك بالاعتماد على الخبرة العملية، وهذا غير ملزم الأخذ به.

رابعاً: وضع الخطة بالصورة النهائية:

بناء على الخطوات السابقة التي تم إيضاحها يتم وضع الخطة بصورتها النهائية ليتم تطبيقها والجدول رقم (٧-١٤) يوضح الشكل المقترح للخطة.

الجدول (٧-١٤) *

خطة مهام التدقيق لعام ......

اسم مركز العمل	تاريخ آخر زيارة	تاريخ الزيارة القادمة

- يتم ترتيب الخطة بعد الانتهاء من وضعها تصاعدياً وفق الأشهر ابتداء من شهر (١) وانتهاء بشهر (١٢).

مثال توضيحي لتطبيق النموذج: *

ترغب إدارة التدقيق الداخلي لدى أحد الشركات في تحضير الخطة السنوية لإدارة التدقيق العام ٢٠١٦ وفق أسلوب المخاطر علماً بأن مراكز العمل الخاضعة للتدقيق وتاريخ آخر زيارة تدقيق لها كانت على النحو التالي:-

مركز العمل	تاريخ آخر زيارة	مستوى التقييم (خماسي)
إدارة الشؤون المالية	٢٠١٥/٥/٦	مرضٍ
إدارة الموارد البشرية	٢٠١٥/٩/١٦	مرضٍ
إدارة التسويق	٢٠١٥/١٠/٢٣	بحاجة إلى اهتمام
إدارة العلاقات العامة	٢٠١٥/٧/١٦	مرضٍ
إدارة المبيعات	٢٠١٥/٤/٩	بحاجة إلى اهتمام
إدارة المشتريات واللوازم	٢٠١٥/١١/١٤	غير مرضٍ
إدارة أنظمة المعلومات	٢٠١٥/٧/٢٢	مرضٍ
إدارة الدراسات والتطوير	٢٠١٥/٩/٢	مرضٍ
إدارة الصيانة	٢٠١٥/٦/٢٥	غير مرضٍ
إدارة الخدمات	٢٠١٥/١٠/١٠	بحاجة إلى اهتمام

* محتويات هذا المثال هي معلومات وأرقام افتراضية الهدف منها تسهيل مهمة مستخدم النموذج في تطبيقه على أرض الواقع.
* الشركة تستخدم نظام تقييم ثلاثي (مرضٍ، بحاجة إلى اهتمام، غير مرضٍ).

وفيما يلي إجراءات إعداد الخطة وفق النموذج المقترح: -

١- إعداد مصفوفة المخاطر وعلى افتراض أن الشركة اعتمدت عشرة عناصر خطر وهي:-

- الحجم.
- تعقيد العمليات.
- الأثر المالي.
- كفاءة الموظفين.
- الأثر القانوني.
- درجة أتمتة المعلومات.
- خدمة العملاء.
- التعامل مع تقارير التدقيق.
- العلاقة بين مراكز العمل.
- السرية.

اعداد مصفوفة المخاطر

الأثر المالي	كفاءة الموظفين	الأثر القانوني	درجة أتمتة المعلومات	التأثير على خدمة العملاء	التعامل مع تقارير التدقيق	العلاقة بين مراكز العمل	السرية	مجموع نقاط الخطر
١٠	٥	٦	٤	٨	٨	٩	١٠	٧٧
٤	٥	٥	٦	٤	٧	٣	٦	٥٢
٤	١	٣	٢	١٠	٢	٥	٣	٣٩
٣	٤	٢	٢	٤	٤	٢	٢	٢٧
٨	٥	٨	٧	١٠	٨	٦	٧	٧٤
٨	٦	٨	٧	٨	٨	٧	٧	٧٢

٦	٣	٧	١٠	١٠	٩	١٠	٩	٨٠
٢	٦	٣	٦	١	٢	٢	١	٣٧
٢	٣	٦	٤	٦	٢	٨	١	٤٦
٢	٥	١	٦	٢	١	٨	١	٣٤

وع نقاط الخطر وكما يلي:-

خطة إدارة التدقيق السنوي مرتب تنازلياً حسب مجموع نقاط الخطر

ر لي	كفاءة الموظفين	الأثر القانوني	درجة أتمتة المعلومات	التأثير على خدمة العملاء	التعامل مع تقارير التدقيق	العلاقة بين مراكز العمل	السرية	مجموع نقاط الخطر	درجة الخطر
[illegible]	٣	٧	١٠	١٠	٩	١٠	٩	٨٠	٥
١	٥	٦	٤	٨	٨	٩	١٠	٧٧	٥
	٥	٨	٧	١٠	٨	٦	٧	٧٤	٤

٤	٧٢	٧	٧	٨	٨	٧	٨	٦
٤	٥٢	٦	٣	٧	٤	٦	٥	٥
٣	٤٦	١	٨	٢	٦	٤	٦	٣
٣	٣٩	٣	٥	٢	١٠	٢	٣	١
٣	٣٧	١	٢	٢	١	٦	٣	٦
٢	٣٤	١	٨	١	٢	٦	١	٥
٢	٢٧	٢	٢	٤	٤	٢	٢	٤

٣ - تثبيت درجة الخطر لكل مركز عمل Exposure Level وذلك باستخدام الجدول السابق رقم (٧-١١) وتكون النتائج موضحة في جدول (٧-١٥) كما يلي:-

الجدول (٧-١٥)

درجة خطر مراكز العمل

مركز العمل	مجموع نقاط الخطر	درجة الخطر
إدارة أنظمة المعلومات	٨٠	٥
إدارة الشؤون المالية	٧٧	٥
إدارة المبيعات	٧٤	٤
إدارة المشتريات واللوازم	٧٢	٤
إدارة الموارد البشرية	٥٢	٤
إدارة الصيانة	٤٨	٣
إدارة التسويق	٤٠	٣
إدارة الدراسات والتطوير	٣٩	٣
إدارة الخدمات	٣٤	٢
إدارة العلاقات العامة	٢٧	٢

٤ - وضع الخطة وفق الجدول السابق رقم (٧-١٣) وتكون الخطة ضمن الجدول (٧-١٦) كما يلي:-

الجدول (٧-١٦)
الخطة النهائية لإدارة التدقيق الداخلي

مركز العمل	مستوى التقييم السابق	درجة الخطر	تاريخ الزيارة السابقة	تاريخ الزيارة القادمة
إدارة أنظمة المعلومات	مرضٍ	٥	٢٠١٥/٧/٢٢	٢٠١٦/٤/٢٢
إدارة الشؤون المالية	مرضٍ	٥	٢٠١٥/٥/٦	٢٠١٦/٢/٦
إدارة المبيعات	بحاجة إلى اهتمام	٤	٢٠١٥/٨/٩	٢٠١٦/٥/٩
إدارة المشتريات واللوازم	غير مرضٍ	٤	٢٠١٥/١١/١٤	٢٠١٦/٦/١٤
إدارة الموارد البشرية	مرضٍ	٤	٢٠١٥/٩/١٦	٢٠١٦/٨/١٦
إدارة الصيانة	غير مرضٍ	٣	٢٠١٥/٦/٢٥	٢٠١٦/٣/٢٥
إدارة التسويق	بحاجة إلى اهتمام	٣	٢٠١٥/١٠/٢٣	٢٠١٦/١٠/٢٣
إدارة الدراسات والتطوير	مرضٍ	٣	٢٠١٥/٩/٢	٢٠١٦/١١/٢
إدارة الخدمات	بحاجة إلى اهتمام	٢	٢٠١٥/١٠/١٠	٢٠١٧/١/١٠
إدارة العلاقات العامة	مرضٍ	٢	٢٠١٥/٧/١٦	٢٠١٧/١/١٦

وفق الجدول رقم (٧-١٣) درجة الخطر ٥ ومستوى التقييم مرضي الزيارة القادمة يكون موعدها بعد ٩ أشهر من الزيارة السابقة، وبما أن الزيارة السابقة موعدها ٢٠١٥/٧/٢٢ يضاف عليها ٩ أشهر فتكون الزيارة القادمة ٢٠١٦/٤/٢٢.

٥ - يتم ترتيب الخطة تصاعدياً حسب التاريخ من الأقرب إلى الأبعد وبذلك تصبح الخطة بصورتها النهائية والتي يتم التنفيذ من خلالها كما يلي:-

مركز العمل	مستوى التقييم السابق	درجة الخطر	تاريخ الزيارة السابقة	تاريخ الزيارة القادمة
إدارة الشؤون المالية	مرضٍ	٥	٢٠١٥/٥/٦	٢٠١٦/٢/٦
إدارة الصيانة	غير مرضٍ	٣	٢٠١٥/٦/٢٥	٢٠١٦/٣/٢٥
إدارة أنظمة المعلومات	مرضٍ	٥	٢٠١٥/٧/٢٢	٢٠١٦/٤/٢٢
إدارة المبيعات	بحاجة إلى اهتمام	٤	٢٠١٥/٨/٩	٢٠١٦/٥/٩
إدارة المشتريات واللوازم	غير مرضٍ	٤	٢٠١٥/١١/١٤	٢٠١٦/٦/١٤
إدارة الموارد البشرية	مرضٍ	٤	٢٠١٥/٩/١٦	٢٠١٦/٨/١٦
إدارة التسويق	بحاجة إلى اهتمام	٣	٢٠١٥/١٠/٢٣	٢٠١٦/١٠/٢٣
إدارة الدراسات والتطوير	مرضٍ	٣	٢٠١٥/٩/٢	٢٠١٦/١١/٢
إدارة الخدمات	بحاجة إلى اهتمام	٢	٢٠١٥/١٠/١٠	٢٠١٧/١/١٠
إدارة العلاقات العامة	مرضٍ	٢	٢٠١٥/٧/١٦	٢٠١٦/١/١٦

إعداد خطة مهمة التدقيق وفق أسلوب المخاطر

كما سبق الإشارة إليه سابقاً فقد تم إعداد نموذج خطة التدقيق السنوية وفق أسلوب المخاطر بحيث تتوجه جهود إدارة التدقيق الداخلي نحو المناطق الأكثر خطورة في المؤسسة.

وهنا وقبل البدء في تنفيذ مهام التدقيق لابد من التخطيط للمهمة ووفق أسلوب المخاطر يتم وضع خطة التدقيق للمهمة أو للوحدة محل التدقيق، بحيث يتم توجيه جهود فريق التدقيق نحو الأنشطة أو المكونات أو الخدمات أو الأقسام ذات المخاطر الأعلى في الوحدة محل التدقيق.

وفيما يلي النموذج المقترح لخطة التدقيق لمركز عمل أو نشاط معين:-

يتكون النموذج المقترح لخطة التدقيق لمركز العمل من ثلاثة أجزاء رئيسية كالتالي:-

الجزء الأول: معلومات النشاط أو مركز العمل:

بحيث يبين هذا الجزء معلومات هامة عن النشاط أو مركز العمل محل التدقيق والتي يمكن أن تساعد في عملية التخطيط وتنفيذ المهمة وذلك كما يلي:-

١- معلومات عامة عن مركز العمل:

الاسم: .... الموقع: .... تاريخ التأسيس: ....

عدد الموظفين: .... اسم المدير: ....

٢- معلومات إحصائية:

- قيمة الموجودات: ....
- متوسط عدد المعاملات: ....

الجزء الثاني: معلومات مهمة التدقيق:

وهي معلومات تتعلق بعملية التدقيق ومن أهم محتويات هذا الجزء:-

- أهداف مهمة التدقيق.
- تاريخ بداية تنفيذ المهمة المتوقع.
- الفترة الزمنية المتوقعة لتنفيذ مهمة التدقيق.
- التاريخ المتوقع لتقديم التقرير.
- الوسائل التي سيتم استخدامها في تنفيذ المهمة.
- ملخص لأهم أحداث تقرير التدقيق السابق.
- طرق اختيار العينات.

- فريق التدقيق المكلف للقيام بالمهمة.

الجزء الثالث: مصفوفة المخاطر:

يعتبر هذا الجزء هو الأهم في عملية التخطيط، حيث يتم من خلاله بيان مخاطر كافة الأقسام والمكونات والأنشطة الخاصة بمركز العمل المعني، وبالتالي تحديد الأنشطة ذات المخاطر الأعلى ليتم التركيز عليها بشكل مكثف في عمليات التدقيق. وفيما يلي إجراءات بناء المصفوفة:-

١- تحديد الأنشطة أو الأقسام الرئيسية لمركز العمل الخاضع للتدقيق.

٢- تحديد المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها هذه الأنشطة أو الأقسام ونسبة تأثير هذه المخاطر.

٣- تصميم مصفوفة ذات بعدين أفقي وعمودي بحيث توضع الأنشطة والأقسام في الجانب العمودي للمصفوفة وتوضع المخاطر ونسبة تأثيرها في الجانب الأفقي للمصفوفة.

٤- بيان أثر كل خطر من هذه المخاطر على كل نشاط من الأنشطة من خلال قياس أثره خلال المدى من (١ – ٥) بحيث يمثل الرقم (٥) الأكثر خطورة والرقم (١) الأقل خطورة.

٥- تعبئة هذه الأرقام في الخانات المتقاطعة لكل نشاط مع الخطر المقابل له.

٦- احتساب درجة المخاطر المرجحة بنسبة التأثير من خلال ضرب نسبة التأثير في الرقم المثبت ضمن البند (٥).

٧- تجميع نقاط الخطر المرجحة لكل نشاط

٨- ترتيب المصفوفة تنازلياً حسب إجمالي نقاط الخطر المرجحة، بحيث يتم التركيز على الجانب العلوي من المصفوفة والتي تمثل الأنشطة الأكثر خطورة.

والجدول رقم (٧-١٧) يوضح هذه المصفوفة:-

جدول (٧-١٧)
مصفوفة تخطيط مهمة التدقيق عن المخاطر المرجحة

المخاطر / نسبة التأثير / الأنشطة	الخطر ١ (%)	الخطر ٢ (%)	الخطر ٣ (%)	الخطر ٤ (%)	الخطر ٥ (%)	اجمالي نقاط الخطر
نشاط ١						
نشاط ٢						
نشاط ٣						
نشاط ٤						
نشاط ٥						
نشاط ٦						

مثال تطبيقي على إعداد خطة تنفيذ المهمة

الخطوات العملية في إعداد مصفوفة المخاطر لتنفيذ مهام تدقيق أعمال الإدارة المالية لدى إحدى المؤسسات من خلال تقييم المخاطر المتعلقة بأنشطتها وفق قاعدة الاحتمالية والأثر وترتيب أولويات المخاطر لتخطيط عمليات التدقيق وفق هذه الأولويات:-

الخطوة الأولى: تحديد المكونات الرئيسية لنشاط الإدارة المالية التي يرغب المدقق بتدقيقها:

- الحسابات العامة.
- الخزنة (النقدية).
- حسابات البنوك.
- التقارير المالية.
- الموازنة التقديرية.
- التكاليف.
- التحصيل.

وفيما يلي ملخصاً بالمهام والواجبات المناطة بكل نشاط من أنشطة الإدارة المالية:-

الحسابات العامة:

- إعداد المنهاج المحاسبي وصيانته.
- تنظيم وترحيل القيود المحاسبية.
- فتح واغلاق الحسابات المحاسبية.
- احتساب الاهتلاكات وتنظيم قيودها.
- إعداد موازين المراجعة الدورية.
- متابعة حسابات الأقسام والفروع وتسوياتها.

الخزنة (النقدية):

- القيام بكافة حالات القبض والدفع وتنظيم إيصالات القبض والدفع.
- إرسال النقد للبنوك وتسليم الإيصالات لقسم حسابات البنوك.

- استلام الشيكات الواردة لصالح المؤسسة وتحويلها لقسم حسابات البنوك.
- إجراء الجرد والمطابقات اللازمة.

حسابات البنوك:

- مسك الحسابات الجارية المفتوحة لدى البنوك.
- فتح وتجديد الودائع البنكية ومتابعة قيد فوائدها.
- متابعة تحصيل الشيكات لدى البنوك ومتابعة الشيكات المرتجعة مع الجهات المعنية.
- متابعة صرف دفاتر الشيكات من قبل البنوك والرقابة عليها.
- متابعة كافة القيود المحاسبية مع البنوك وتنفيذها.

التقارير المالية:

- إجراء المطابقات اللازمة.
- تنظيم قيود الإغلاق للحسابات الختامية.
- تنظيم قيود التسويات اللازمة.
- إعداد التقارير المالية السنوية.
- إعداد التقارير المالية المرحلية.

الموازنات التقديرية:

- توزيع النماذج الخاصة بإعداد الموازنات التقديرية على الدوائر والأقسام ومناقشتها.
- تجميع النماذج ضمن موازنة موحدة وعرضها على الإدارة العليا للموافقة.
- متابعة تنفيذ الموازنات ورفع تقارير دورية بنتيجة المتابعة.

التكاليف:

القيام بكافة الإجراءات المعلقة باحتساب كلفة الخدمة وتوزيع الكلف على مراكز الربحية ورفع التقارير الخاصة لتسعير الخدمات.

التحصيل:

- القيام بكافة إجراءات تحصيل الذمم المدينة ومتابعة الذمم المستحقة وغير المسددة.
- إعداد مخصص الديون المشكوك في تحصيلها ومتابعة تعديلاته الدورية.
- متابعة قرارات الديون المعدومة وإعداد قيودها.
- رفع التقارير الدورية عن وضع الذمم المدينة.

الخطوة الثانية: تحديد المخاطر الرئيسية التي من المحتمل أن تتعرض لها هذه الأنشطة والأهمية النسبية لكل خطر منها:

الخطر	درجة التأثير
تأخير الخدمة	١ ــ ٥
الاحتيال الداخلي	١ ــ ٥
الاحتيال الخارجي	١ ــ ٥
فقدان المستندات	١ ــ ٥
الإهمال والتقصير	١ ــ ٥

يتم تحديد تأثير كل خطر على المؤسسة ما بين ١ إلى ٥ حيث (١) حد التأثير الأدنى و (٥) التأثير الأعلى

الخطوة الثالثة: بناء مصفوفة المخاطر وتحديد مدى تأثير كل نشاط على كل خطر من المخاطر:

الأنشطة/ المخاطر	* تأخير الخدمة ٣	الاحتيال الداخلي ٥	الاحتيال الخارجي ٥	فقدان المستندات ٥	الإهمال والتقصير ٤	إجمالي نقاط الخطر
الحسابات العامة	٤	٥	٣	٥	٥	
الخزنة (النقدية)	٤	٥	٣	٥	٣	
التقارير المالية	٥	٤	١	٣	٤	
حسابات البنوك	٥	٢	٥	٤	٣	
التكاليف	٣	١	١	٣	٥	
التحصيل	٤	٤	٤	٤	٤	
الموازنة التقديرية	٤	٢	١	٣	٥	

- يتم تثبيت درجة تأثير الخطر في الجانب الأفقي من المصفوفة مقابل عناصر الخطر والتي تعني في حالة حدوث الخطر ما هي درجة تأثيره على المؤسسة.
- يتم إثبات درجة احتمالية حدوث الخطر داخل بنود المصفوفة وفي الأعمدة مقابل كل نشاط من الأنشطة الخاضعة للتدقيق بحيث يقيس درجة احتمالية حدوث هذا الخطر في النشاط الخاضع للتدقيق.

الخطوة الرابعة: إعداد مصفوفة المخاطر المرجحة تبين اجمالي نقاط الخطر مرجحة ما بين المخاطر ودرجة التأثير:

الأنشطة/ المخاطر	تأخير الخدمة ٣	الاحتيال الداخلي ٥	الاحتيال الخارجي ٥	فقدان المستندات ٥	الإهمال والتقصير ٤	إجمالي نقاط الخطر
الحسابات العامة	١٢*	٢٥	١٥	٢٥	٢٠	٩٧
الخزنة (النقدية)	١٢	٢٥	١٥	٢٥	١٢	٨٩
التقارير المالية	١٥	٢٠	٥	١٥	١٦	٧١
حسابات البنوك	١٥	١٠	٢٥	٢٠	١٢	٨٢
التكاليف	٩	٥	٥	١٥	٢٠	٥٤
التحصيل	١٢	٢٠	٢٠	٢٠	١٦	٨٨
الموازنة التقديرية	١٢	١٠	٥	١٥	٢٠	٦٢

* تمثل حاصل ضرب الاحتمالية في درجة التأثير، ضمن المصفوفة السابقة ومقابل الحسابات العامة كانت الاحتمالية (٤) ودرجة التأثير للخطر في أعلى المصفوفة (٣) لذلك الخطر المرجح هو ٤ × ٣ = ١٢ وبعد ذلك يتم تجميع مخاطر كل نشاط من الأنشطة ضمن مصفوفة الخطر.

الخطوة الخامسة: ترتيب مصفوفة المخاطر المرجحة ترتيباً تنازلياً:

الأنشطة/ المخاطر	تأخير الخدمة ٣	الاحتيال الداخلي ٥	الاحتيال الخارجي ٥	فقدان المستندات ٥	الإهمال والتقصير ٤	اجمالي نقاط الخطر
الحسابات العامة	١٢*	٢٥	١٥	٢٥	٢٠	٩٧
الخزنة (النقدية)	١٢	٢٥	١٥	٢٥	١٢	٨٩
التحصيل	١٢	٢٠	٢٠	٢٠	١٦	٨٨
حسابات البنوك	١٥	١٠	٢٥	٢٠	١٢	٨٢
التقارير المالية	١٥	٢٠	٥	١٥	١٦	٧١
الموازنة التقديرية	١٢	١٠	٥	١٥	٢٠	٦٢
التكاليف	٩	٥	٥	١٥	٢٠	٥٤

يتم في الخطوة الأخيرة ترتيب مصفوفة المخاطر المرجحة ترتيباً تنازلياً من الأنشطة الأعلى خطورة إلى الأنشطة الأقل خطورة، ويتضح من المصفوفة المرجحة أن الحسابات العامة هو النشاط الأكثر خطورة يليه نشاط الخزنة، أما نشاط التكاليف فكان هو النشاط الأقل خطورة.

هنا يقوم فريق التدقيق الداخلي بتخطيط عمليات التدقيق للتركيز على تدقيق نشاط الحسابات العامة والخزنة من خلال بذل عناية مهنية أعلى وزيادة الاختبارات والفحوصات والعينات التي تم تناولها أثناء التدقيق.

والجدول رقم (٧-١٨) يبين خطة مهمة التدقيق بأجزائها الثلاثة.

الجدول (٧-١٨)

خطة تدقيق مركز عمل ....

١- معلومات عامة عن مركز العمل:

الاسم: ....   الموقع: ....   تاريخ التأسيس: ....

عـــدد المـــوظفين: اسم المدير: ....

٢- معلومات إحصائية:

- قيمة الموجودات: ....

- متوسط عدد المعاملات: ....

مصفوفة المخاطر المرجحة:

المخاطر ونسبة التأثير الأنشطة	الخطر	الخطر	الخطر	الخطر	الخطر	اجمالي نقاط الخطر
الأنشطة/ المكونات	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
نشاط (١)						
نشاط (٢)						
نشاط (٣)						
نشاط (٤)						
نشاط (٥)						
نشاط (٦)						

- معلومات التدقيق:

....

....

- تـــــــاريخ الزيـــــــــــارة الســـــــــــابقة للتــــــــــــدقيق: ....

- أهم الأحداث والملاحظات التي وردت في التقرير السابق:

....

....

....

- أهداف عملية التدقيق:

....

....

....

- الوسائل المستخدمة لتنفيذ عمليات التدقيق:

....

- فترة التدقيق المتوقعة: [ ]

- تاريخ بداية المهمة المتوقعة: [/ /]

- تاريخ نهاية المهمة المتوقعة: [/ /]

- الفريق المكلف بتنفيذ المهمة:

....

إعداد برنامج التدقيق وفق أسلوب المخاطر

إن النموذج المقترح لتنفيذ مهام التدقيق يعرف ببرنامج تدقيق Audit Program والذي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:-

- النشاط أو مركز العمل الخاضع للتدقيق.
- الهدف الرئيسي لهذا النشاط أو المركز.
- المخاطر المتوقع مواجهتها من قبل مركز العمل أثناء سعيه لتحقيق أهدافه.
- الضوابط الرقابية الموضوعة للحد من هذه المخاطر.
- الفحوصات.

- التوصيات.
- رقم ورقة العمل.

والجدول رقم (٧-١٩) يبين المعلومات المطلوبة:-

الجدول (٧-١٩)

برنامج تنفيذ تدقيق أعمال ......

Audit Program

.... الهدف الرئيسي للنشاط: ....

ضوابط الرقابية الموضوعة	الفحوصات – التوصيات	رقم ورق العمل	ملاحظات

مثال توضيحي لبناء برنامج التدقيق
Audit Program

فيما يلي برنامج التدقيق Audit Program وفقاً لأسلوب المخاطر لتدقيق نشاط الخزنة الرئيسية للنقد لدى المصرف.

١- النشاط الخائع للتدقيق: الخزنة الرئيسية للنقد.

٢- الأهداف الرئيسية للنشاط:

- تأمين طلبات الفروع من النقد لمواجهة طلبات العملاء.
- الحفاظ على موجودات المصرف من النقدية.

٣- المخاطر المتوقع التعرض لها:-

الخطر	درجة أهمية الخطر
سرقة النقد	عالية
اختلاس النقد	عالية
تلف النقد	متدنية
فقدان النقد	متوسطة

٤- الضوابط الرقابية الموضوعة للحد من هذه المخاطر:

- حفظ النقد في قاصات مقاومة للحريق.
- الرقابة الثنائية على النقد.
- التغطية التأمينية على النقد.
- مطابقات يومية بين الرصيد المحاسبي والنقد الفعلي.

٥- الفحوصات والاختبارات:

أ- يتم الاستعانة بالكشوفات التالية:

- كشف بأرصدة النقد.
- كشف سقوف النقد المعتمدة لدى المصرف.
- سجل حركات إرسال واستقبال النقد إلى ومن الفروع.

- كشف حساب النقد في الطريق.
- محاضر استلام وتسليم النقد بين المفوضين.

ب- تحديد عينة التدقيق وكما يلي:-
- سقوفات النقد خلال الفترة من .... إلى ....
- حركات إرسال واستقبال النقد للفترة من .... إلى ....
- حركة حساب النقد في الطريق خلال الفترة من .... إلى ....

ج- يتم القيام بالفحوصات التالية:
- مطابقة الموجود الفعلي من النقد مع الرصيد المحاسبي ولكافة العملات.
- التأكد من عدم وجود تجاوزات للسقوفات المعتمدة من قبل إدارة المصرف.
- التأكد من استكمال محاضر الاستلام والتسليم لكافة التواقيع والمعلومات اللازمة.
- التأكد من صحة إجراءات النقد في الطريق وتصفير الحساب أولاً بأول وبطريقة موثقة.
- التأكد من عدم وجود نقد مزيف ضمن النقد بالخزنة.
- التأكد من سلامة تطبيق الضوابط الرقابية الموضوعة.

وفيما يلي برنامج التنفيذ وفق الجدول (٧-٢٠)

الجدول (٧-٢٠)

برنامج تنفيذ تدقيق أعمال ....

Audit Program

الهدف الرئيسي للنشاط: - تأمين طلبات الفروع من النقد لمواجهة طلبات العملاء.

- الحفاظ على موجودات المصرف من النقدية

لرقابية الموضوعة	الفحوصات – التوصيات	رقم ورق العمل	ملاحظات
في قاصات مقاومة ائية على النقد. ينية على النقد. يومية بين الرصيد والنقد الفعلي	- مطابقة الموجود الفعلي من النقد مع الرصيد المحاسبي ولكافة العملات. - التأكد من عدم وجود تجاوزات للسقوفات المعتمدة من قبل إدارة المصرف. - التأكد من استكمال محاضر الاستلام والتسليم لكافة التواقيع والمعلومات اللازمة. - التأكد من صحة إجراءات النقد في الطريق وتصفير الحساب أولاً بأول وبطريقة موثقة. - التأكد من عدم وجود نقد مزيف ضمن النقد بالخزنة. - التأكد من سلامة تطبيق الضوابط الرقابية الموضوعة.		

الفصل الثامن

التدقيق الإداري

Management Auditing

الفصل الثامن

التدقيق الإداري

Management Auditing

يعتبر التدقيق الإداري من أهم أنواع التدقيق الذي يتم تنفيذها من قبل المدققون الداخليون، لا سيما وأنه يهدف إلى تقييم مدى تطبيق الضوابط الرقابية في الجوانب الإدارية سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو من خلال وحدات العمل من أقسام ومراكز وفروع.

لذلك يمكن للمدققين الداخليين تنفيذ مهام التدقيق الداخلي على مستوى المؤسسة من خلال تقييم الضوابط الرقابية ضمن وظائف الإدارة، أو يمكنهم تنفيذها على مستوى وحدات العمل من خلال اختبار الضوابط الرقابية للجوانب الإدارية الخاصة بهذه المراكز، لذلك سوف يتناول هذا الفصل مفهوم التدقيق الإداري وإجراءات تنفيذه سواء على مستوى المؤسسة، أو على مستوى مركز العمل الواحد كالدوائر والأقسام والفروع، وسوف يتم عرض ورقتين عمل في نهاية الفصل الأولى تتضمن إجراءات تنفيذ مهام التدقيق الإداري على مستوى المؤسسة، والثانية تتناول إجراءات التنفيذ على مستوى مركز العمل.

مفهوم التدقيق الإداري:

يعرف التدقيق الإداري على أنه قيام المدققين الداخليين بتقييم الوظائف الإدارية وتتبع المخالفات المرتكبة لمبادئ الإدارة، وإبلاغ الإدارة بهذه المخالفة ضمن المبادئ الأربعة الرئيسية للإدارة، إضافة إلى قيام المدققين الداخليين بتقييم الضوابط الرقابية ضمن الجوانب الإدارية لدى وحدات ومراكز العمل المختلفة والتي تندرج تحت نطاق التدقيق الداخلي.

مبادئ الإدارة:

الإدارة تقوم بوضع الأهداف وتصميم الخطط وتعمل على تنظيم العلاقات داخل المؤسسة، وكذلك تقوم بتخصيص الموارد وتوجيه الموظفين وضبط العمليات وصولاً إلى الهدف النهائي التي تسعى لتحقيقه، وهو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية اقتصادية.

وفيما يلي ملخصاً لمبادئ الإدارة:

أولاً: التخطيط:

أ- مفهوم التخطيط:

يعنى التخطيط بوضع الأهداف وتصميم الخطط، وهو أول خطوة تقوم بها الإدارة وينصب تركيزها على الأهداف وتحديد ماذا تريد الإدارة أن تعمل وما هي الخيارات المتاحة، ومن ثم اختيار البديل الأفضل ضمن هذه الخيارات، ويتعامل التخطيط مع المستقبل ويتضمن جزءاً من عدم التأكد لذلك يحتاج التخطيط إلى بعد نظر وتخيل وتفكير. والتخطيط نوعان:-

- استراتيجي طويل الأجل.
- تكتيكي قصير الأجل.

وكلا النوعين يحتاج للاسترشاد بدراسات البيئة المحيطة. مثال ذلك:

- التضخم.
- معدلات الأجور.
- البطالة.
- سياسة الانفاق
- التشريعات والقوانين.
- المنافسين.
- التطورات التكنولوجية.
- العملاء وتوقعاتهم.

ب- مكونات عملية التخطيط:

تتكون عملية التخطيط من البنود الرئيسية التالية:

١- المهمة Mission:

رسالة المؤسسة (سبب انشائها) وما هو العمل الرئيسي لها.

٢- الأهداف Goals:

وتقسم الأهداف إلى قسمين، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والأهداف تحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونطاق عمل المؤسسة واتجاهاتها والتي يجب أن

تكون مفهومة ومعلومة ومقبولة وواقعية وقابلة للتطبيق لا تتعارض مع أية قوانين أو أنظمة أو ميثاق السلوك الأخلاقي والسياسات العامة.

٣- الاستراتيجيات Strategies:

وهي الأساليب المتبعة في تطبيق الأهداف، وهي مفاهيم عامة للأعمال في المؤسسة ككل.

٤- المبادئ Principles:

وهي توجهات عامة للعمل تقود التفكير وصنع القرار وتمتاز بأنها تسمح بحرية التصرف والاختيار.

٥- السياسات Policies:

وهي أيضاً توجهات عامة للعمل نتيجة التفكير الفردي واتخاذ القرار.

٦- الإجراءات Procedures:

وهي توجهات محددة تصف الأعمال والطرق التي تؤدى بها بشكل تفصيلي.

٧- القواعد Rules:

هي إجراءات يجب تطبيقها ولا يوجد فيها حرية اختيار.

٨- المعايير Standards:

وهي مقاييس لقياس ما تم إنجازه من أعمال وتحديد مدى توافقه مع الخطط الموضوعة.

٩- الفرضيات Premises:

وتتمثل في الفرضيات التي تم بناء عليها وضع الخطط، وهي توقعات ليست مؤكدة يتم الوصول إليها بالتنبؤ.

١٠-الموازنات Budgets:

وتتمثل بوضع الخطط على أساس كمي بحيث يتم التعبير عن الأهداف على شكل ارقام، وهنا لابد أن تكون الفرضيات منطقية وتم تطويرها من موظفين ذوي خبرة مناسبة.

١١- صنع القرار Decision Making:

وهو الاختيار المنطقي لأفضل البدائل من خلال الخطوات التالية:

تحديد المشكلة --> جمع المعلومات --> وضع البدائل --> اختيار البديل الأفضل --> تنفيذ الاجراء

ثانياً: التنظيم Organizing:

يهدف إلى تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وتخصيص الموارد وهو تجميع الأشخاص والعمليات بشكل منطقي لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، والتنظيم الجيد لا يضمن النجاح ولكن التنظيم السيئ من المؤكد أنه سيؤدي إلى الفشل نتيجة للتعارض والإحباط.

ويمكن أن يتم التنظيم من خلال الأسلوب التقليدي الكلاسيكي الرسمي الأوتوقراطي الذي يركز على السلطة والمسؤولية والهيكل ونطاق السلطة، أو من خلال الأسلوب السلوكي الذي يهتم بالشخص واحتياجاته والعمل الجماعي، أو من خلال أسلوب الطوارئ الحديث الذي يتعامل مع الظروف التي تمر بها المؤسسة والبيئة المحيطة والتكنولوجيا وطبيعة العمل والعمال وحجم وعمر وقدرة المؤسسة.

ويعكس (الهيكل التنظيمي) للمؤسسة صورة المؤسسة بصورة ثابتة لا توضح العلاقة الصحيحة ولكنها تظهر حلقة الأوامر والمساءلة والمسؤولية لمدراء المؤسسة.

المسؤولية:

وهي الالتزام بتنفيذ شيء ما من قبل المدير والموظف ولا يمكن التهرب منها، فالرئيس التنفيذي للمؤسسة مسؤول عن أصغر مهمة في المؤسسة. والمسؤولية تنتج عن المهام التي تنبثق عن الأهداف. وكلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة تم تأدية المسؤولية بصورة صحيحة.

السلطة:

وهو الحق لتنفيذ أمر ما والقيادة والالزام بالتوافق. وهي تنتج عن المسؤولية، وهناك نوعان من السلطة: السلطة الرسمية (التقليدية)، وهي الحق بإعطاء/اصدار الأوامر، والسلطة الناتجة عن الموافقة والقبول والتي تعتمد على قيادة القائد الحكيمة. أما مصادر هذه السلطة فهي قد تنتج عن المنصب وقوة المدير أو عن معرفة وخبرة القائد أو كنتيجة للصداقة أو السلطة الناتجة عن التبعية لمن يملك ويتحكم بالمكافآت أو نتيجة للإكراه أو نتيجة للمرجعية والإعجاب بشخصية القائد.

المساءلة:

وهو التزام العامل والمدير بما قام بإنجازه وهي تنتج عن المسؤولية والسلطة.

التفويض:

وهي تشمل توزيع المسؤولية ومنح السلطة والالزام بالمساءلة على الآخرين بشرط أن تكون هذه السلطة والمسؤولية تخص الشخص الذي قام بتفويضها. ولكن التفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية، فالشخص الذي قام بالتفويض عليه متابعة الإنجاز والتأكد من تحقيق النتائج. وبعض المدراء يتخوفون من التفويض من حيث كشف نفسه أو أخذ وظيفته أو عدم الثقة بالآخرين.

نطاق الضبط Span Of Control:

الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية كمدراء الإنتاج والفروع يختلفون عن الموظفين المختصين العاملين كمستشارين ويقدمون النصح للإدارة كالتدقيق الداخلي، وكلاهما عليه العمل معاً للوصول إلى نتائج، ولكن لا يجوز للمختص اتخاذ قرارات عنهم ولا ممارسة السلطة عليهم تجنباً لخلق الصراع والتعارض.

السلطة الوظيفية Functional Authority:

تتمثل السلطة الوظيفية بين الموظفين في الخطوط الأمامية والموظفين

المختصين وهي تفويض الرئيس التنفيذي لبعض صلاحياته للموظفين المختصين لكي يقوموا بوصف العمليات والطرق والسياسات.

التقسيم لدوائر وأقسام:

وهي تقسيم المؤسسة إلى مجموعات لأداء مهام محددة حسب الوظيفة أو المنطقة أو المنتج أو العميل أو المشروع. وهناك تقسيم اداري هو (الخليط) الذي يجمع عدة تقسيمات معاً وهو يتعارض مع وحدة التوجيه والقيادة، ويحتاج إلى توضيح السلطة والمسؤولية والتفويض فيه لتجنب المشاكل والخلافات.

اللامركزية:

وهو تقسيم المؤسسات الكبيرة والمعقدة إلى أقسام أصغر متشابهة في المهام يكون لكل قسم إدارة مستقلة تدير شؤونها لوحدها.

اللجان Committees:

وهي مجموعة من الأفراد بخبرات وتخصصات مختلفة يعملون معاً بوظيفة إدارية ويصلون إلى قراراتهم بالإجماع، وقد تكون هذه اللجان دائمة أو مؤقتة وعلى مستوى عالٍ أو في مستوى أدنى ورسمية أو غير رسمية، ولكن يؤخذ على اللجان أنها تعطل سرعة اتخاذ القرارات ومكلفة نسبياً، وقد لا تصل للقرار الأفضل وتستخدم لإحباط المشاريع غير المرغوب بها.

المجموعات غير الرسمية:

لكل مجموعة رسمية يوجد مجموعة غير رسمية وهي تنتج عن علاقات غير منظمة بين الأعضاء ليس لها علاقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي ليست منظمة رسمياً، ولكنها موجودة ولا يمكن إهمالها. وهي ليست بالضرورة سيئة أو ضارة فهي تغطي احتياجات اجتماعية وتعطي شعوراً بالانتماء وحب المؤسسة. وتنشأ عنها الإشاعات التي قد تستخدمها الإدارة في إيصال الرسائل غير الرسمية للموظفين والتدريب وحل المشاكل وخلق ثقافة المؤسسة والإبداع. أما مشاكل هذه المجموعات غير الرسمية فهي مقاومة التغيير والصراع والتعارض والانحراف عن الأهداف ونشر الإشاعات الضارة والكاذبة.

التوظيف Staffing:

وهـي تشـمل تخطـيط المـوارد البشـرية وتعيـين المـوظفين واختيـارهم وتطويرهم للعمل بكفاءة، وهـي تضـع الوصـف الـوظيفي الـذي يحـدد الواجبـات والسلطات والمسؤوليات لمنصـب أو وظيفـة معينـة وتسـتخدم كمرشـد للموظـف الجديد وكأسـاس لتوصـيف الوظيفـة والمهـام وتحديـد معـدلات الرواتـب وتحديـد المؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة وتفيد في صياغة إعلانات التوظيف وفي الترقيات والتقدم الوظيفي ومتطلبات التدريب.

ويـرتبط بـالتوظيف مفهـوم تحديـد قيمـة مـوظفي المؤسسـة، وكـذلك تـدقيق المـوارد البشـرية الـذي يحـدد عـدد ونـوع وجـودة المـوظفين فـي المؤسسـة حاليـاً ومستقبلاً. وعند التعيين يجب الانتباه لما يلي:

[١] **سياسـات تعـويض المـوظفين:** وتشـمل معـدلات الرواتـب والمزايـا والزيـادات وخطـط الحصـص مـن الأسـهم والتـي تهـدف للإبقـاء علـى الموظف في المؤسسة.

[٢] **ممارسات التعيين:** وتشمل زيـارة الجامعـات والمعاهد ومقابلـة الطـلاب المسـتهدفين، وكـذلك مواضـيع التشـريعات الحكوميـة التـي تضـمن عـدم التحيز والمساواة، وكذلك فحوصات الاختبار عند التعيين.

[٣] **تخطـيط المـوارد البشـرية:** وتعنـي المراحـل والخطـوات التـي تبـدأ مـن المقابلـة وحتـى الاختيـار النهـائي للموظـف، وتشـمل الجوانـب الأكاديميـة والمظهر والشخصية والخبرة التي تبحث عنها المؤسسة.

ثالثاً: التوجيه Directing:

ويقصد به توجيه الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسـة، ويعـرف بأنـه عمليـة استغلال موارد المؤسسة بطريقة تضمن تحقيق أهدافه، وتقوم الإدارة بممارسـة التوجيه الفعّال من خلال عمليـات القيـادة والتحفيـز والاتصـال مستندة بـذلك إلـى فهم طبيعـة السلوك الإنسـاني ومحاولـة توجيـه هذه السلوك نحـو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

القيادة:

- تعرف القيادة بأنها فن التأثر في الإنجاز، بمعنى مدى القدرة علـى جعل شخص عادي يفعل أو يقدم أمور غير عادية (خارقة).
- القيادة تتأتى من القوة، والقوة تتأتى مـن مصـادر مختلفـة تبدأ مـن عمليـة الإكراه وحتى الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد.
- أسـاليب القيـادة: يمكـن حصـر أسـاليب القيـادة الممكـن إيجادهـا فـي دنيـا الأعمال بالآتـي:

- القيادة الأتوقراطية Autocratic:

ويقوم هذا الأسلوب علـى المفهوم الكلاسيكي لـلإدارة والمتمثـل فـي أن المـدير يصـدر أوامـره منفـرداً دون مشـاركة أحـد ويجـب علـى المرؤوسين تنفيذها.

- القيادة الاستشارية Consultative:

القائد هنا يكون لديه نوع من الثقـة فـي مرؤوسيه ويسمع منهم قبل اتخاذ القرار ولكنه يظل منفرداً بعملية اتخاذ القرار.

- القيادة المشاركة Participative:

هنا يكون للمرؤوسين دور في عملية اتخاذ القرار من خـلال تزويـد القائـد بمـدخلات هـذا القـرار ووجهـة نظـرهم، ويقـوم القائـد باتخـاذ قراره آخذاً بالاعتبار هذه الأمور.

- قيادة عدم التدخل Free-reign:

حيث هنـا القائـد يتـرك للمرؤوسين عمليـة تحديد أهدافهم ووضـعها واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

- مـن النظريـات الحديثـة فـي القيـادة (النظريـة الظرفيـة Contingency Theory) للعـالم F.E. Fiedler، وتشير هـذه النظريـة إلـى أنـه لـيس هنـاك أسلوب واحد فـي القيـادة يصـلح لكل زمـان ومكـان، كمـا أنـه لـيس هنـاك

صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

- من المفاهيم الحديثة الأخرى في القيادة والتطبيقات المتعلقة بها «مفهوم سياسة الباب المفتوح» «Open Door» ويقصد به السماح للمرؤوسين بنقل مشاكلهم واقتراحاتهم مباشرة للإدارة العليا دون أي معوقات. وهذا المفهوم قد لا ينجح أو لا يعمل في بعض المؤسسات بسبب الانطباع السائد والراسخ لدى العاملين في أن الإدارة العليا لن تعمل شيء، أو نتيجة خوف الموظفين الصغار من انتقام رؤسائهم المباشرين إن حاولوا الاتصال مع الإدارة العليا مباشرة.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال قيام الإدارة العليا باتباع أسلوب الاتصال المفتوح مع موظفيها واحترامها لهم وإظهار هذا الاحترام بشكل واضح وصريح. وهذا الأمر يتحقق من خلال حرص الإدارة على الطلب من الموظفين التقدم بمقترحات لتطوير العمل ومكافأة الجيد منها، وإنشاء ما يسمى بصندوق الاقتراحات والشكاوي وتعيينها لموظف يكون مسؤولاً عن هذا الصندوق ونقل ما يصل إليه للإدارة العليا.

التحفيز Motivation:

- على كل مدير تحفيز موظفيه، وحتى يتحقق هذا يجب عليه فهم موظفيه من خلال تحديد ما يدفعهم نحو العمل وما يبعدهم عنه.
- العديد من نظريات الإدارة ترى بأن الوظيفة نفسها تعتبر أداة للتحفيز، إذ من خلال تحسين مواصفات الوظيفة فإنه يمكن تحسين الرغبة لدى العاملين في أداء تلك الوظيفة وتحسين مواصفات الوظيفة يتم من خلال ما يطلق عليه Job Enrichment (أسلوب إثراء العمل) و Job Enlargement (أسلوب توسيع العمل) حيث الأول يعني إعطاء المرؤوسين بعض المهام والواجبات التي يقوم بها المدير وبالتالي زيادة مشاركته في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، بينما الآخر يعني إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص.

- من النظريات الحديثة التي تطرقت لموضوع التحفيز (نظرية التوقع Expectancy Theory) للعالم Victor Vroom، حيث خلص هذا العالم إلى أن التحفيز محصلة للمعادلة التالية:

Motivation = Valence X Expectancy

حيث Valence تعني قيمة الدخل المتأتي من فرصة ما في وقت ما من وجهة نظر الفرد نفسه.

و Expectancy تعني نسبة توقع حدوث تلك الفرصة.

الاتصال Communication:

- الاتصال يعني نقل النص ومدلوله للطرف الآخر، حيث لا تكتمل عملية الاتصال بنقل النص فقط، وإنما المدلول أو الفهم الذي يحويه ذلك النص. ومن هنا حتى تنجح عملية الاتصال لابد من أن يكون هناك مشاركة وتبادل في الفهم للأفكار والحقائق التي يتم تراسلها ما بين الطرفين المستلم والمسلم.
- يمكن الحكم على مدى نجاح عملية الاتصال من خلال مراقبة التغير في سلوك الطرف الآخر، ومن أن التغير جاء في الوقت والكيفية والمدى الذي يرغب به الطرف المرسل Sender. وهذا ما يطلق عليه بالتغذية العكسية Feed Back.
- في كل تنظيم هناك نوعين من الاتصالات الأول اتصالات رسمية والآخر اتصالات غير رسمية، الأول يتم التعبير عنه من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة والآخر يكون خارج الهيكل التنظيمي.
- من الأمور التي لا تساعد على تحقيق الاتصال التام هي سوء الاستماع من قبل الطرف الآخر، ويتم التغلب على هذا الأمر من خلال تحسين مهارات الاتصال.

الإدارة بالأهداف Management By Objective (MBO):

- مصطلح (MBO) يعني دمج أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع المدراء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين على عملهم.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق مزايا هذا النمط من الإدارة تتمثل بالآتي:

- نقص الفهم والإدراك لمفهوم الإدارة بالأهداف لدى القائمين عليه.
- عدم التزام الإدارة العليا بأسس هذا المفهوم من حيث عدم إشراك الإدارة للمرؤوسين في عملية وضع الأهداف ووضعها أهدافاً غير عملية وغير منطقية تواجه في النهاية بالرفض من قبل المرؤوسين.

رابعاً: الرقابة:

ويقصد بها ضبط الاحداث وتحقيق الرقابة على الإجراءات والعمليات.

- إن تقييم كفاءة وفعالية نظام الضبط هو جوهر عمل المدقق الداخلي، حيث إن الضبط يُعتبر عملية التأكد من أن الأعمال المباشرة تطبق كما خطط لها لإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة.
- إن الضبط والتخطيط مرتبطان مع بعضهما لهذا السبب، فإن الضبط لا يعمل بالصورة الفعّالة والمطلوبة دون وجود أدوات داعمة من قبل التخطيط حيث إن بعض الأمور مثل الميزانيات تستعمل كلاهما للتخطيط والضبط.
- إن الضبط يمارسه المدراء في السلسلة التنظيمية بشكل كامل من الرئيس التنفيذي إلى المشرفين. كما أن هناك مصطلحات مختلفة تم استخدامها لوصف النماذج المتنوعة للضبط: الضبط الإداري، المراقبة الإدارية، والضبط المالي، ... الخ.
- قد يكون الضبط كمي أو نوعي، حيث أن الميزانية والجداول تعتبر ضبط كمي وتعليمات التوظيف ومعايير ضبط الجودة هي ضبط نوعي.
- يمكن وصف الضبط على أنه نظام مغلف يحتوي على (٦) عناصر هي:
  - وضع معايير الأداء: لتقديم وسيلة لقياس ومقارنة الأحداث.
  - قياس الأداء: بتجميع معلومات عن الظروف الموجودة.
  - تحليل الأداء ومقارنته مع المعايير وذلك لتحديد الاختلافات.
  - تقييم الانحرافات والاهتمام بها لتحديد أسبابها وتصحيحها بشكل فعال.
  - تصحيح الانحرافات من خلال المقاييس والمعايير الموضوعة وذلك لتحقيق الأهداف.
  - متابعة الأعمال التصحيحية لتحديد فاعليتها وكفاءتها.

- يعتبر الضبط بحد ذاته جزءاً من نظام مغلق يتضمن وظائف أخرى للإدارة: التخطيط، التنظيم، والتوجيه.
  - الإدارة مسؤولة عن إيجاد أنظمة الضبط، والمدققون الداخليون مسؤولون عن تقييم كفاءة وفعالية النظام.
  - عند إنشاء الأنظمة فإن المدراء يجب أن ينصب اهتمامهم على نقاط الضبط الأساسية، حيث ليس كل أجزاء النظام تحتاج لأن تكون تحت الضبط القوي، حيث يمكن أن تكون عملية الضبط الزائد ثقيلة وصعبة ومكلفة.
- نظام الضبط يجب أن يتأقلم مع الهيكل التنظيمي الرسمي، ومفهوم لجميع المدراء وأكثر توجهاً إلى توقع الأخطاء المستقبلية أكثر من تصحيح الأخطاء الماضية. وعند اختيار نقاط الضبط فإن المدراء يجب أن يسألوا أنفسهم ما يلي:
  - ما هو أفضل مقياس للأداء؟
  - ما الذي سيوضح الانحرافات المهمة؟
  - ما الذي سوف يتعرف على أسباب المشاكل؟
  - ما الذي سوف يقلل من تكلفة تصحيح الأخطاء؟
  - ما الذي سيكون أكثر كفاءة وفاعلية.
  - ما هو أدنى مستوى عملي في المؤسسة والتي يجب أن توضع نقطة الضبط فيها

لتحقيق ذلك فإن المدراء يجب أن يزيد اهتمامهم بالعناصر الستة التي تم ذكرها سابقاً في عملية الضبط.

المعايير (المقاييس):

تترجم المعايير (المقاييس) الأهداف إلى نتائج قابلة للقياس وهي تُبلغ الموظفين بمقاييس الأداء المقبولة.

لا يمكن أن تكون هنا مقاييس موضوعية للأداء بدون معايير، حيث إن كل المقاييس تنشأ من الخطط وليس من السياسات والقواعد أو المبادئ، لذا يجب أن ترتبط بالخطط وتتصل بعناصر مختلفة ومتنوعة للأداء. مثال على ذلك:

- **كمية المخرجات (النتائج):** إن معايير النتائج تحدد الأداء الكمي، حيث قد تعتمد على ساعات العمل أو ساعات الآلة لكل وحدة إنتاجية أو لكل يوم أو أسبوع أو الكمية التي تم انتاجها.
- **دقة الجودة (النوعية):** إن مقاييس دقة الجودة تحدّد صفة الأداء مثل: التوافق مع المواصفات، ثبات اللون، متطلبات الموافقة أو عدد ما يتم رفضه.
- **التكلفة:** إن مقاييس التكلفة تحدد عدة أشياء منها تكاليف المواد لكل وحدة والنفقات لكل عمل مباشر (بالساعات) أو تكاليف مباشرة أو غير مباشرة لكل وحدة إنتاجية.
- **حسن التوقيت:** إن مقاييس حسن التوقيت تتعلق بجداول الإنتاج وانتهاء المشاريع أو تلبية حاجة الزبون من حيث الأوقات.
- **رأس المال:** تطبق مقاييس رأس المال في البنود الملموسة بحيث يتم التعامل مع الاستثمارات الرأسمالية وليس مع تكاليف التشغيل، لذلك فإنها ترتبط بالميزانية أكثر من الربح والخسارة.
  - المقاييس: تتضمن المقاييس العائد على الاستثمار ونسب الأصول الجارية، النقد وسندات القبض إلى الخصوم الجارية الدوران والمخزون.
- **الإيراد:** تستلزم مقاييس الإيراد تحديد قيمة مالية إلى مؤشر من المبيعات، أو الخدمات المقدمة كالإيراد لكل ميل مسافر بالطائرة، دولار لكل طن مباع ومعدل البيع لكل عميل.
  - إن المقاييس يجب أن توضع في نقاط الضبط الاستراتيجية. وكلما كانت نقطة الضبط مبكرة في العملية، فإن أعظم تأكيد للانحرافات سيكون عندما يتوقع أن يكتشف الخطأ قبل مضي وقتاً كثيراً أو بعد فقدان المال.
  - إن معايير مقياس الأداء يجب أن ترتبط بالأهداف الرئيسية للنشاطات، وإلا فإن القياسات الأساسية لن تعمل.

-

القياسات:

- كل منتج أو خدمة يمكن أن يتم قياسه ولبعض الأنظمة، فإن عملية وضع مقاييس فعّالة تكون صعبة.
- إذا كان بالاستطاعة تعريف الغرض بشكل واضح، عندها يمكن التأكد من تحقيق هذه المهمة بكفاءة وفاعلية.
- القياسات يجب أن تسجّل ويتم تعميمها بدقة، حيث إنه لا ينبغي فقط أن يخبر الرؤساء، ولكن يجب أيضاً ابلاغ المرؤوسين الذين تطبق عليهم المقاييس.
- رغم أن الإدارة قد ترى بأن عملية الضبط والمقاسات مفضلة، إلا أن الموظف ببساطة يعتبرها أقل رحمة، حيث إنهم يمكن أن يشعروا بأن تقديرهم لأنفسهم قد دُمّر بسبب هذه الضوابط والتي كشفت ضعفهم الشخصي، لذلك يمكن أن يعتقدوا بأن هذه المعايير والقياسات غير عادلة، ويمكن أن تُسبّب المضايقات والمشاكل مع المسؤول، أو يمكن أن الضبط متعارض مع مبادئ المجموعة.
- لذلك فإن المعايير يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري، ولكن يجب ألا تكون متحررة جداً وليس فيها تحدٍ ولا شديدة ولا يمكن تحقيقها، وأن تكون مقبولة للمرؤوسين إذا كان المرؤوس نفسه يشارك في وضع المعايير.
- القياسات الموضوعة يمكن أن تقلل التحيّز والشكل في تقارير القياس.

المقارنات:

بمجرد أن توضع مقاييس وأن تتم عملية قياس للمهام، فإن الأداء والمعايير يجب أن تتم مقارنتها، بحيث يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لمقارنة البنود المتشابهة فيما يخص الوقت والكمية والجودة.

القرارات يجب أن تُبنى على دورية جمع البيانات وكيفية الانتباه لعدم وجود فروقات.

إن متابعة واستمرارية المقارنة مكلفة ومتعبة للمرؤوسين.

مقارنة بسيطة بين مجموعتين من الأرقام لا تكفي، حيث أن البيانات يجب إن تُفسر وتُقيم بمنطقية في ظل الظروف الموجودة.

التقييم:

يتطلب التقييم تحليل المقارنات ويُطالب أيضاً بالنظر إلى المعايير.

هل كانت الأهداف ممكن إحرازها فعلاً؟ هل هي منطقية؟ هل للحظ دور في تحقيقها؟

إن التقييم يجب أن يتركّز على الاستثناءات المهمة التي لا تتوافق مع المعايير وبشكل أكبر، فإن التقييم متصل بالاستثناءات ذات التركيز على نقاط الضبط الأساسية.

التصحيح (التقويم):

التصحيح (التقويم) يعني إزالة الحواجز التي تمنع التنفيذ من حيث إتمام العمل المطلوب، وتغيير المواقف وعكس الاتجاهات، وهي مهمة تتطلب عمل شاق.

إن الضبط الفعال لا يجيز التأخير غير الضروري أو التسويات المستمرة، أو الاعذار حيث أن الأعذار أو الاستثناءات الزائدة يجب ألا تؤيد.

يجب أن يتصرف الناس المسؤولون عن الأداء التقويمي باتخاذ الإجراءات التصحيحية، إن أفضل عمل تقويمي هو العلاجي، حيث الأصل أن الأسباب يجب أن تعرف وتزال وذلك لمنع تكرارها.

المتابعة:

كلما يحدد الرؤساء أو النظم الأفعال التقويمية، فإنه يجب القيام بالعديد من المتابعات، حيث إن ضغوط النظام تميل إلى انحراف مسار التصحيح والمتابعة الفعّالة تضمن بأن الحاجة إلى التقويم لم يتم اغفالها.

- المتابعة تتضمن المراقبة على نظام الضبط نفسه، حيث لا يوجد نظام ضبط يستطيع توقع كل الأحداث المستقبلية الممكنة.

- يمكن للموظفين بقصد أو بغير قصد أن يكون لهم تأثير على التغذية الراجعة من النظام بسبب احتقارهم لهذا النظام، ولذلك فإن المراقبة الإشرافية ضرورية.

الطرق إلى الضبط:

يمكن الوصول إلى الضبط بعدة طرق:

يمكن أن يكون الضبط مفروضاً أو ضبطاً ذاتياً والضبط المفروض تقليدي.

إن الضبط سيقوم بقياس الأداء مقارنة بالمعايير المفروضة، ويقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الأفراد المسؤولين ويتابع ليرى أن العمل ناجح.

وهنا الضبط له دلالة سلبية، حيث إن الطريقة الحديثة التي تتجنب السلبية وتؤكد على الإيجابيات هي الضبط الذاتي، حيث يتم النظر إلى عملية الإدارة والوظائف المؤداة وتحاول تحسين العملية الإدارية بدلاً من تقويم الانحرافات المستقلة.

إن ضوابط Feed-Forward: تتوقع المشاكل المستقبلية في الأداء، ولذلك فإن الاجراء الأمثل يمكن اتخاذه بأقرب وقت ممكن.

أنظمة الوقت الحقيقي تسمح لضوابط Feed-Forward باتخاذ الإجراءات التصحيحية الآن للظروف المستقبلية.

يعتبر التنبؤ والموازنات أحد أشكال ضوابط الـ Feed-Forward أو الضوابط الموجهة للمستقبل، وغالباً ما يهمل المدراء ضوابط التوجيه المستقبلية وذلك بسبب اعتمادهم على البيانات المحاسبية والإحصائية، وهذه الأمور يصاحبها تأخير في الوقت واستخدامها لتقويم المشاكل المستمرة يأخذ وقت طويل.

مشاكل الضبط:

الضبط الكلاسيكي هو على شكل قميص ضيق يؤدي لإعاقة الناس مسبباً الاستياء. إجراءات الضبط بشكل عام تبرز الأمور غير الملائمة وتقتل الحماس ومعظم الناس يميلون إلى تجنب الأوضاع غير الملائمة والتي من ضمنها

الضوابط.

قد يستاء العمال من تفويض سلطة الضبط عليهم لشخص أو مجموعة من الخارج.

إن ضغوط المحاسبين لإلزام الناس بضوابط الموازنات يمكن أن يولد استياء بشدة ويولد أثر سلبي على الأداء. ولكن لنفس الضبط لو تم ممارسته عن طريق أحد داخل المؤسسة يمكن ألا يحتوي على نفس التأثير، وأيضاً عندما تختلف معايير مجموعة غير رسمية من موضوعات الضبط، فإن هذه المجموعة يمكن أن تقاوم الضبط وأن تؤثر به سلبياً.

المدراء يستخدمون تقنيات مختلفة في التعامل مع الاستياءات التي يسببها الضبط، وهذا الاستياء يمكن أن يتم تقليله من خلال:

- إشراك الموظفين في وضع الضوابط.
- التأكد من أن الهدف من الضبط موضح بشكل كامل.
- تطوير ضوابط عامة بدلاً من التفصيلية.

تنفيذ عمليات التدقيق الإداري
من خلال مبادئ الإدارة

فيما يلي الأدوار التي تقوم بها إدارة التدقيق الداخلي في تقييم الضوابط الرقابية ضمن مبادئ الإدارة:

أولاً: تدقيق عمليات التخطيط:

يقوم المدقق الداخلي بتقييم عمليات التخطيط من خلال أربعة جوانب رئيسية:

١- معايير التخطيط.
٢- معوقات التخطيط.
٣- إجراءات تنفيذ الخطط.
٤- الموازنات.

١- دور المدقق في تقييم معايير التخطيط:

يقوم المدقق بتقييم عملية التخطيط وتحديد مدى توافقها مع المعايير الجديدة وتقديم التوصيات الملائمة التي تساعد الإدارة في التخطيط، وتتم عملية التقييم من خلال التحقق مما يلي:

- مدى توافق الخطط والسياسات والإجراءات مع أهداف المؤسسة.
- مدى الاعتماد على بيانات دقيقة وأساليب تنبؤ مقبولة عند بناء الخطط ووضع فرضياتها.
- مدى مراعاة تطبيق مبدأ الكلفة والمنفعة عند القيام بوضع الخطط.
- قيام الإدارة بمناقشة المسؤولين عن الخطط قبل وضعها وتعميم الخطط عليهم للقيام بالتطبيق.
- اعتماد الإدارة وسائل لقياس مدى تنفيذ الخطط.
- ضرورة وجود نظام متابعة للتأكد من تنفيذ الخطط وفق المخطط.
- ضرورة وجود تنسيق بين كافة مراكز ووحدات المؤسسة أثناء التخطيط.

٢-دور المدقق الداخلي في البحث عن معوقات الخطط إن وجدت وتحديد أسبابها:

ومن هذه المعوقات:-

- عدم التزام الإدارات بتنفيذ الخطط أو وجود تدخلات من الإدارة العليا تعيق عملية التنفيذ.
- عدم انتهاج الإدارة طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى عند وضع الخطط، وذلك بعد إشراك الموظفين المسؤولين عن تطبيق الخطط عند وضع الخطط.
- وضع خطط غير واقعية وغير قابلة للتطبيق.
- عدم مرونة الخطة للتعامل مع أية مستجدات خلال مرحلة التطبيق.
- بناء الخطط على بيانات غير دقيقة.
- عدم وجود نظام لمراقبة التطبيق أو ضعف مراقبة التطبيق.
- عدم وجود تغذية راجعة من الميدان يتم من خلالها تطوير عمليات التخطيط.

٣- دور المدقق في تقييم إجراءات تنفيذ الخطط:

على المدقق دراسة الإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط وذلك من حيث:

- قيام الإدارة بوضع جداول زمنية لتنفيذ الخطط.
- تحديد مسؤوليات تنفيذ الخطط من حيث إيكال مسؤولة التنفيذ لوظائف محددة.
- مدى قيام الإدارة بوضع إجراءات مكتوبة لتنفيذ الخطة وتقييم هذه الإجراءات.
- مراجعة مدى تطبيق الإجراءات الموضوعة من الإدارة.
- مدى قيام الإدارة بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- مدى قيام الجهات المكلفة بالتنفيذ برفع تقارير دورية للإدارة عن نتائج التنفيذ.
- مدى توافر الإشراف على تنفيذ الخطط على المستويات الإدارية المختلفة.

٤- دور المدقق الداخلي في تقييم إجراءات الموازنات: وذلك من حيث:

- التحقق من وضع إجراءات مكتوبة وواضحة لإعداد الموازنات.
- ضرورة قيام القسم المشرف على إعداد الموازنات بتوزيع نماذج موحدة على الدوائر والأقسام لجمع البيانات اللازمة لوضع الموازنات.
- بناء الموازنات تم استناداً إلى فرضيات واضحة وواقعية.
- التحقق من قيام القسم المشرف على الموازنة بدراسة أي تعديلات مقترحة من الدوائر والأقسام المعنية وإجراء اللازم بما يتناسب مع أوضاعها.
- التحقق من وجود نظام لمراقبة تنفيذ الموازنات وتحديد الانحرافات وبيان أسبابها.
- مدى قيام الإدارة باعتماد منهجية تسهل حصول القسم المشرف على إعداد الموازنات على المعلومات الضرورية من الأقسام والدوائر المختلفة.
- التحقق من أنه قد تم اعتماد الموازنة من المستوى الإداري المفوض.
- التحقق من قيام الإدارة بإبلاغ الجهات المعنية بتنفيذ الموازنة بقرار اعتماد الموازنة وتزويدهم بنسخة منها للتطبيق.
- التأكد من قيام الجهات المسؤولة من تطبيق الموازنة برفع تقارير دورية للإدارة تبين نتائج التطبيق ورصد الانحرافات وبيان أسبابها والتوصيات بشأنها.
- التأكد من قيام الإدارة بدراسة هذه التقارير واتخاذ الإجراءات الملائمة تجاهها.
- ضرورة قيام الإدارة بالحصول على التغذية الراجعة من الجهات المعنية بتطبيق الموازنة، ومدى الاستفادة من هذه المعلومات في تطوير إجراءات إعداد الموازنات ومتابعتها.

ثانياً: تدقيق عمليات التنظيم:

المدقق الداخلي غير مسؤول عن وضع الجوانب التنظيمية في المؤسسة، ولكن يمكنه مساعدة الإدارة من خلال تقييم الوضع التنظيمي في المؤسسة وتقديم المقترحات المناسبة للإدارة التي تساعدها في تطوير سياساتها واجراءاتها ومن أهم الجوانب التي تخضع لتقييم المدقق:-

١- الهيكل التنظيمي.

٢- التفويضات والصلاحيات.
٣- اللجان.
٤- الموظفين.

١- الهيكل التنظيمي:

على المدقق تقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوقوف على مدى تحقيقه لأهداف المؤسسة، حيث إن الهيكل الملائم للمؤسسة هو الذي يحقق أهدافها، وفيما يلي أهم الجوانب التي تخضع للتقييم:

- إن الأهداف لكل وحدة أو مركز في الهيكل التنظيمي قد تم تحديدها بشكل واضح.
- إنه قد تم تحديد المهام اللازمة لكل وحدة، أو مركز في الهيكل التنظيمي والتي تقود إلى تحقيق الأهداف.
- إن خطوط الاتصال على الهيكل التنظيمي واضحة بحيث تبين تكامل وترابط وتناسق الوحدات والمراكز المختلفة.
- مدى وجود وحدات رقابية ضمن الهيكل التنظيمي، ومدى توفير الاستقلالية التنظيمية لها، والتي تمكنها من القيام بمهامها بدون مؤثرات.
- تحديد فيما إذا تم توزيع المهام على الوظائف المحددة في الهيكل بشكل واضح.
- التحقق من عدم وجود ازدواجية في المهام لدى الوحدات والمراكز ضمن الهيكل التنظيمي.
- التحقق من أنه قد تم اعتماد الهيكل التنظيمي من قبل الجهة المفوضة.

٢- التفويضات والصلاحيات:

على المدقق الداخلي تقييم التفويضات والصلاحيات والتحقق من أن الأعمال التي تم تفويضها يتم ضبطها ومتابعة أدائها وانجازها على الوجه الأمثل، وذلك من خلال التحقق مما يلي:

- تم تحديد سقوفات وشروط مناسبة ومعقولة للصلاحيات المفوضة.

- إن الصلاحيات المفوضة واضحة ومفهومة من قبل المسؤولين المفوضين بها.
- إن المفوضين بالصلاحيات لديهم القدرة والكفاءة للقيام بممارسة هذه الصلاحيات.
- تم وضع نظام متابعة مناسب لمراقبة ومتابعة ممارسة الصلاحيات وأنها تتم وفق الأصول.
- تم وضع آلية للصيانة المستمرة للصلاحيات المفوضة للمسؤولين.
- إن المسؤولين المفوضين بالصلاحيات يقومون بممارسة الصلاحيات وفق السقوفات والشروط الموضوعة.
- تم وضع لائحة عقوبات تطبق على المسؤولين الذين يتجاوزون سقوف الصلاحيات، أو مخالفة شروطها، ويتم تطبيق هذه اللائحة في حالة التجاوز.
- يتم وضع الصلاحيات المفوضة ضمن جداول، أو تعليمات محددة يتم نشرها للمسؤولين والموظفين المعنيين.

٣- اللجان:

اللجان الدائمة في المؤسسة ضمن نطاق أعمال التدقيق الداخلي، لذلك يقوم المدققون الداخليون بتقييم أعمال اللجان بحيث تشمل أعمال التقييم ما يلي:

- التحقق من وجود قرارات رسمية للجان تبين سلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.
- التأكد من أن القرار قد تضمن أسماء الأعضاء الأصلاء، وكذلك الأعضاء البدلاء ويوضح صفة العضوية بحيث يبين الرئيس وسكرتير اللجنة وصفات الأعضاء الآخرين.
- التحقق من ان عدد أعضاء اللجنة مناسب بحيث لا يكون هناك مبالغة في عدد الأعضاء، أو اقتصارها على عدد محدود لا يحقق أهدافها.
- التحقق من عدم وجود تداخل أو ازدواجية في مهام اللجان المختلفة.
- التحقق من أن أي تعديل على أعضاء اللجنة أو مهامها أو مسؤولياتها يجب أن يتم بقرار رسمي معتمد من نفس الجهة المفوضة باعتماد قرار تشكيل اللجنة.

- تقييم فيما إذا كان عدد اللجان الدائمة في المؤسسة مناسب يحقق أهداف المؤسسة بحيث لا يكون هناك تضخم في عدد اللجان أو اعدادها محدودة جداً.
- تقييم كفاءة أعمال واجتماعات اللجان من حيث التحقق مما يلي:

- وضع جدول أعمال باجتماعات كل لجنة يوزع على الأعضاء بشكل مسبق.
- إرسال الوثائق التي يجب مناقشتها في اللجنة قبل انعقاد اللجنة بوقت كافٍ.
- إعداد محضر اجتماع يتم عقده من قبل اللجنة موقع من كافة الأعضاء حسب الأصول مع مراعاة تحفظات الأعضاء إن وجدت من قبل متخذ القرار.
- إن محاضر الاجتماعات تضمنت التوصيات الملائمة، ويتم اتخاذ القرار الملائم عليها من قبل المسؤول المفوض.
- اجتماعات اللجان لا تتم إلا في حالة حضور النصاب القانوني.
- يوجد آلية لمتابعة القرارات المتخذة على محاضر اللجان تحدد إجراءاتها بكافة مراحلها.
- تقييم مدى كفاءة وفعالية رئيس اللجنة بإدارة جلسات اللجنة من حيث:-

أ - العدالة في إعطاء فرص النقاش لكافة الأعضاء وعدم تمييز بعض الأعضاء عن غيرهم.

ب - إن رئيس اللجنة يناقش اقتراحات الأعضاء بإيجابية، ولا يتمسك برأيه في كافة الأحوال.

ج - قدرته على إدارة الجلسة بحيث لا تتم السيطرة من أحد الأعضاء على نقاشات اللجنة بحيث يكون هو القائد غير الرسمي للجنة.

د - النقاش الفعّال للمواضيع المطروحة في الاجتماع وعدم الذهاب إلى نقاش مواضيع جانبية لا علاقة لها بالموضوع أو المؤسسة كالمواضيع الرياضية والفنية والسياسية... الخ.

هـ - مدى قدرته على ضبط الجلسة وعدم خروج النقاشات عن السيطرة.

و - التقييم المستمر لنشاط أعضاء اللجنة من قبله ورفع توصيات للإدارة لاتخاذ القرار الملائم بشأن أي عضو غير ملتزم أو غير فعّال.

ز - تبنّي نظام معين يقوم من خلاله بالتحقق من متابعة توصيات اللجنة والقرارات المتخذة عليها ومدى تنفيذها من قبل الجهات المعنية.

ح - أن تكون اجتماعات اللجنة مناسبة ومعقول بحيث لا يكون هناك مغالاة في عدد اجتماعات اللجنة خلال العام أو عقد اجتماعات محدودة جداً.

ط - تقديم أية اقتراحات للإدارة بشأن التعديل على مهام أو مسؤوليات اللجنة.

٤- الموظفين:

على المدقق الداخلي التحقق مما يلي:

- إن عدد الموظفين يتناسب مع حجم العمل في المؤسسة.
- إن الموظفون يتمتعون بالكفاءة اللازمة لأداء العمل.
- إن الإدارة قامت بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- إن المستويات الإشرافية لدى مراكز العمل مناسبة وتم توزيعها بشكل جيد.
- مدى تحقق الرضا الوظيفي المناسب لدى الموظفين.
- يوجد آليات للدوران الوظيفي بين المسؤولين والموظفين بشكل مستمر.
- هناك تعليمات تلزم باستغلال الإجازات من قبل الموظفين.

ثالثاً: التوجيه:

كما هو معلوم فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بشؤون وتوجيه الموظفين، حيث إن التوجيه يتعلق بالأفراد، وليس بالعمليات، لذلك على المدقق الداخلي أن يقوم بتقييم هذا الجانب من خلال التدقيق على إدارة الموارد البشرية بحيث تشمل عملية التدقيق تقييم الأعمال والأهداف المناطة بإدارة

الموارد البشرية من حيث تحديد احتياجات العاملين وتدريبهم وتطويرهم ومتابعة شؤونهم للتحقق من تطبيق مبدأ التوجيه.

بحيث تشمل عملية التقييم الجوانب التالية:

- الوظائف التي يجب إشغالها تم تحديدها بدقة.
- تم اعتماد معايير واضحة ومفهومة في تصنيف الوظائف.
- نظام الرواتب والأجور لدى المؤسسة تم بناءه على أساس نظام محدد لتصنيف الوظائف ويراعي التنافسية مع المؤسسات المنافسة.
- هناك آلية لإعادة تقييم دوري لكل من نظام تصنيف الوظائف ونظام الرواتب والأجور.
- كافة الوظائف الهامة لها بدلاء جاهزون للعمل عندما يتطلب الوضع ذلك.
- المدراء والمسؤولون لديهم الالمام المناسب بالخطوط العريضة لعمليات التوجيه.
- عملية تقييم الموظفين تتم بصورة دورية ولا يقتصر الموضوع على التقييم فقط، وإنما تقديم مقترحات لتحسين الأداء للموظفين الذين أظهر التقييم أن مستوى أدائهم أقل مما يجب.
- هناك دراسات دورية لنسب الدوران الوظيفي تتضمن تحليلها واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها.
- يتم استشارة مدراء الدوائر والمراكز والوحدات عند تحديد احتياجات موظفيهم الحالية والمستقبلية.

وفيما يلي بعض المؤشرات التي يمكن أن يستند اليها المدقق عند قيامه بتقييم مبدأ التوجيه:

- القائد الجيد من يكون لديه ثقة في موظفيه.
- العقاب وعند الحاجة اليه ينفذ بسرعة ويتناسب مع حجم المخالفات أو الأخطاء.
- المرؤوسين لديهم قنوات اتصال مفتوحة لنقل مشاكلهم واقتراحاتهم للإدارة العليا
- المدراء على معرفة وتفهم لمشاكل المرؤوسين.
- المرؤوسين لا يشعرون بأي حرج عند التحدث مع رؤسائهم.

- المرؤوسين لديهم التزام لتحقيق أهداف المؤسسة.
- العاملين لديهم فهم واضح ومحدد بشأن الأهداف المحددة لهم والمطلوب منهم إنجازها.
- يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- عملية اتخاذ القرارات تمارس من قبل الإدارة العليا والمرؤوسين كل حسب اختصاصه.
- يجب أن تقضي عملية اتخاذ القرارات إلى تحفيز الموظفين وليس احباطهم.
- يتم وضع الأهداف بشكل جماعي وليس بسياسة الفرض حتى لا تفضي إلى المقاومة من قبل الموظفين.

رابعاً: الرقابة:

- مجلس الإدارة مسؤول عن اعتماد نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، والإدارة التنفيذية مسؤولة عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطبيق الضوابط الرقابية ضمن نظام الرقابة الداخلية.
- المدققون الداخليون مساعدون أساسيون للإدارة في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، بحيث يؤكدون للإدارة ومجلس الإدارة ومن خلال تقييم الرقابة الداخلية فيما إذا كانت كافة عناصر الرقابة تشكل بيئة رقابية ملائمة مشفوعة بالتوصيات الملائمة في حالة وجود ثغرات في الرقابة.

وقد تم تناول موضوع تقييم نظام الرقابة الداخلية ودور التدقيق الداخلي بشكل مفصل بالفصل الثالث من هذا الكتاب.

والنموذج رقم (٨-١) يبين ورقة عمل يتم استخدامها من قبل فرق التدقيق عند القيام بإجراءات التدقيق الإداري على مستوى المؤسسة.

نموذج (٨-١)

مؤسسة....................

ورقة عمل التدقيق الإداري على مستوى المؤسسة

التاريخ: .... المدقق: ....

ورقة عمل خاصة بالتدقيق الإداري على مستوى المؤسسة

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
أولاً: التخطيط				
• **معايير التخطيط**				
- يتم اعتماد الخطة من قبل الجهات المعنية				
- وجود تعليمات مكتوبة لإعداد الخطط				
- يوجد جهة معتمدة لتنسيق عملية التخطيط				
- يتم اعتماد تحليل SWOT (التحليل الرباعي) في إعداد الخطة الاستراتيجية				
- تتوافق الخطة الاستراتيجية مع أهداف المؤسسة				
- يتم توقع مشاكل قد تواجه المؤسسة عند وضع الخطة				
- يتم الاعتماد على بيانات موثقة عند إعداد الخطط				
- يتم مراعاة مبدأ الكلفة والمنفعة عند وضع الخطط الاستراتيجية				
- يتم تعميم الخطط على المسؤولين عند التطبيق				
- وجود تعليمات مكتوبة لمتابعة تنفيذ الخطط				
• **معوقات التخطيط:**				

رقم الورقة	رقم الملاحظة	لا	نعم	البيان
				- يوجد التزام من قبل الإدارة بتنفيذ الخطط
				- يتم مراقبة التطبيق من قبل الجهة المعنية
				- يتم اشراك الموظفين المسؤولين عن التخطيط في وضع الخطط
				- الخطط واقعية وقابلة للتخطيط
				- يوجد تغذية راجعة حول الخطط
				• **إجراءات تنفيذ الخطط:**
				- وجود تعليمات مكتوبة لتنفيذ الخطط
				- يوجد جهة مسؤولة عن متابعة التنفيذ
				- يتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ
				- يتم وضع جدول زمني للتنفيذ
				- يوجد إجراءات للتأكد في البدء في تنفيذ الخطة
				- يوجد إجراءات للتأكد من اكتمال عملية تنفيذ الخطة
				- يتم رفع تقارير دورية للمدير العام عن نتائج التنفيذ
				• **الموازنات**

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
- يوجد تعليمات مكتوبة لإعداد الموازنات				
- يوجد لجنة للموازنة				
- يوجد نماذج خاصة ومعتمدة لإعداد الموازنات				
- تتوافق الموازنات مع الخطة الاستراتيجية				
- يتم توزيع نماذج موحدة على الفروع والدوائر لجمع البيانات				
- يوجد إجراءات لمتابعة استرجاع النماذج من الفروع والدوائر				
- يتم مناقشة النماذج الواردة من الفروع والدوائر				
- يتم صياغة الموازنة بصورتها النهائية				
- يوجد سهولة في الحصول على المعلومات الخاصة بالموازنة				
- ترفع الموازنة للاعتماد من الجهة المعنية				
- يتم إبلاغ الجهات المعنية بالتنفيذ بقرار الموافقة				
- توزع الموازنة بعد اعتمادها على الجهات المعنية كل في مجال اختصاصه				
- ترفع تقارير دورية إلى الجهة المعنية لمراقبة أداء الموازنة				

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
- يتم بيان أسباب هذه الانحرافات ضمن هذه التقارير سواء كانت موجبة أو سالبة				
- تضمين تقرير الأداء توصيات لمعالجة الانحرافات.				

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
ثانياً : التنظيم :				
• **الهيكل التنظيمي:**				
- يوجد هيكل تنظيمي بالمؤسسة				
- خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي واضحة				
- يوجد أهداف لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي				
- يوجد مهام وواجبات لكل وحدة وظيفية في الهيكل التنظيمي				

رقم الورقة	رقم الملاحظة	لا	نعم	البيان
				- يوجد وحدات رقابية بالهيكل التنظيمي
				- نطاق الإشراف مناسب
				- تصميم الهيكل التنظيمي لكل وحدة بما يخصها
				- يوجد مرونة في تعديل الهيكل التنظيمي
				- يتم اعتماد الهيكل التنظيمي من قبل الجهة المعنية
				• **التفويضات والصلاحيات:**
				- يوجد جدول مكتوب الصلاحيات
				- تم تحديد سقوفات وشروط مناسبة للصلاحيات
				- شروط الصلاحيات واقعية
				- الصلاحيات واضحة ومفهومة
				- تتناسب الصلاحية مع المسؤولية
				- يتم ممارسة الصلاحيات وفق ما تم اعتماده
				- يوجد إجراءات لمراقبة التقيد بالصلاحيات
				- المفوضين بالصلاحيات تتوفر لديهم القدرة والكفاءة
				- يوجد صيانة مستمرة للصلاحيات

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
• **موظفي المؤسسة:**				
- تتوفر لدى الموظفين الكفاءات العلمية والعملية التي تمكنهم من القيام بأعباء وظائفهم				
- يتم تدريب وتأهيل الموظفين				
- يتم إجراء تنقلات داخلية بين موظفي مركز العمل عند الضرورة				
- كادر مركز العمل كافي ويتناسب مع حجم العمل				
- الموظفون يشغلون الوظائف حسب الهيكل التنظيمي				
- يلتزم الموظفون بالزي الرسمي				
- يوجد نسخة من الوصف الوظيفي لدى مركز العمل وموقع عليها من قبل الموظفين				
- يتم تحفيز الموظفين المتميزين				
- يتم تقييم أداء الموظفين واطلاع الموظفين على تقييمهم				
• **تقديم الخدمات:**				
- يتم دراسة تكاليف التوريد الخارجي مقارنة مع العمل الذاتي				

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
- عقود الخدمات الخارجية واضحة ومعتمدة من الدائرة القانونية				
- يوجد متابعة لتنفيذ عقود التوريد الخارجي				

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
• **اللجان:**				
- اللجان معتمدة بقرارات رسمية				
- تم تحديد أعضاء اللجنة				
- تم تحديد مهام وواجبات كل لجنة				
- تم تحديد مسؤولية وسلطات كل لجنة				
- تم مراعاة التخصص الوظيفي في كل لجنة				
- يوجد تعليمات مكتوبة لأعمال اللجان				
- يوجد جدول مكتوب للاجتماعات يحدد بشكل مسبق لكل لجنة				
- لا يوجد تداخل بين مهام اللجان				
- يتم تنظيم محضر الاجتماع لكل جلسة ويتم اعتماده من المفوض بالقرار				

- يوجد آلية لمراقبة أعمال اللجان

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
ثالثا: التوجيه				
- يوجد نظام رواتب وأجور مناسبة				
- الوظائف الهامة لها بدائل جاهزة في أي لحظة				
- يوجد دراسات تحليلية للدوران الوظيفي في المؤسسة				
- تسود حالة من الرضا الوظيفي لدى الموظفين				
- يوجد دوران وظيفي على مستوى مراكز العمل				
- يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب				
- تراعى الموضوعية عند اجراء التقييم الدوري للموظفين				
- توجد لائحة عقوبات معتمدة رسميا				
- المدراء على معرفة بمشاكل مرؤوسيهم				
- يوجد قنوات اتصال مفتوحة بين الرئيس ومرؤوسيه				
- يوجد لقاءات مستمرة بين الرئيس ومرؤوسيه				
- يوجد تناسب بين العقوبات والمخالفات				

تنفيذ عمليات التدقيق الإداري
على مستوى مراكز العمل
(دوائر، فروع، وحدات، أقسام ... الخ)

يقوم المدققون الداخليون بتقييم الجوانب الإدارية لمراكز العمل التي يتم زيارتها ضمن جولاتهم الميدانية والتي تتضمن نواحي متعددة على المدققين الداخليين الانتباه لها وتحديد مدى الالتزام بها وإعلام الإدارة عن أي أوجه قصور في تلك الجوانب.

وتبدأ عملية التدقيق الإداري لمركز العمل ابتداء من المظهر الخارجي ووصولاً إلى كافة الجوانب الأخرى داخل المركز، وفيما يلي أهم الجوانب الذي يتم تقييمها من قبل المدققين الداخليين في التدقيق الإداري لمركز العمل :-

- المظهر الخارجي لمركز العمل.
- الوضع الداخلي لمركز العمل.
- إجراءات التعامل مع العملاء.
- العلاقة بين الموظفين.
- مستلزمات وجوانب الأمن والحماية.
- مستلزمات تقديم الخدمات أو السلع.
- الكوادر البشرية لمركز العمل.
- مدى تحقق الإشراف الإداري.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل جانب من هذه الجوانب:-

أولاً: المظهر الخارجي لمركز العمل:

يقوم فريق التدقيق الداخلي بالتحقق من الجوانب التالية ضمن المظهر العام لمركز العمل:

١- مدى النظافة الخارجية للمركز سواء الأبواب، أو الشبابيك، أو الساحات الأمامية والخلفية والجانبية والمداخل والتحقق من عدم وجود

أيـة نفايـات، أو مخلفـات، أو أيـة أشـياء حـول مركـز العمـل يمكـن أن تعكس صورة سلبية عن نظافة مركز العمل.

٢- بالنسبة للمؤسسات الخدمية كالبنوك، أو شركات الاتصالات أو الفنـادق ... الـخ يـتم التحقـق مـن أن موقـع مركـز العمـل يقـع فـي مكـان واضـح للعيـان، ويمكـن الاسـتدلال عليـه واللوحـات الخاصـة باسـم الفـرع أو الوحـدة واضـحة وحجمهـا يتناسـب مـع حجـم المؤسسـة وأهميتهـا، كمـا يجـب التحقـق مـن وجـود لوحـات إرشـادية تقـود إلـى الاسـتدلال علـى الموقع خاصة إذا كان يبعد عن الشوارع الرئيسية.

٣- يتم التحقق من وجود مواقف خاصة بالعملاء لا سيما المؤسسـات التـي تبيـع السـلع أو تقـدم الخـدمات سـواء مراكزهـا الرئيسـية أو فروعهـا، والتأكد من وجود رقابة ومتابعة على استغلال هذه المواقف من قبل عملاء المؤسسة.

٤- التأكـد مـن سـلامة الإضـاءة الخارجيـة مـع مراعـاة وجـود «مؤقـت» Timer للفروع والمراكز يتم من خلاله التحكم بالتشغيل والإطفاء الآلـي خلال وبعد ساعات الدوام الرسمي.

٥- التحقق من وجود لوحة خارجية تبين ساعات الدوام الرسمي للمؤسسة.

ثانياً: الوضع الداخلي لمركز العمل:

يقوم فريق التدقيق بالتحقق مما يلي ضمن هذا الجانب:-

١- مـدى النظافـة داخـل مركـز العمـل مـن حيـث نظافـة الأثـاث والأبـواب الداخلية والشبابيك والبلاط... الخ.

٢- التحقق من توفر مرافق عامة لدى المركز، وهنـا علـى فريـق التـدقيق التأكد من فصل مرافق العملاء عن مرافق المـوظفين وأن هنـاك نظـام مراقبـة لا يسـمح للعمـلاء باسـتخدام المرافـق الخاصـة بـالموظفين وأن موقع مرافق العملاء موجودة في أماكن لا تمكـن العمـلاء مـن الاطـلاع علـى وثـائق ومعلومـات المؤسسـة. ويجـب التحقـق هنـا مـن نظافـة هـذه المرافـق، وأن هنــاك متابعــة لاســتمرار تنظيفهــا وتــوفير المتطلبــات الضرورية فيها.

٣- التحقق من ملاءمة قاعات خدمة العملاء من حيث مساحاتها ونظافتهـا ومدى توافر كراسي انتظار كافية للعملاء.

٤- التحقق من وجود نظام ملائم لتنظيم خدمة العملاء بطريقة حضارية إما باستخدام أنظمة الكترونية لترتيب أرقام خدمة العملاء، أو استخدام نظام الدور بطريقة منظمة، أو وجود موظف استعلامات لتوجيه العملاء.

٥- التحقق من ترتيب وتوزيع مكاتب الموظفين بطريقة تسهل انسيابية العمل لتأمين خدمة العملاء بالطريقة الملائمة خاصة لمكاتب الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

٦- ضرورة التأكد من توافر لوحات إرشادية داخل مركز العمل تقود العملاء إلى أماكن الخدمة الواجب الحصول عليها.

٧- التحقق من مدى ملاءمة الديكورات والتصاميم الداخلية لمركز العمل بحيث تعكس الصورة المشرقة للمؤسسة أمام العملاء واستمرار صيانتها وتجديدها.

٨- مراقبة الإضاءة داخل مركز العمل ومدى كفايتها وأن توزيعها داخل المركز تم بشكل ملائم.

٩- التأكد من سلامة الأثاث ونظافته والتحقق من عدم وجود أثاث قديم غير مستخدم ظاهر للعيان أمام العملاء، وكذلك التحقق من عدم وجود أثاث يزيد عن الحاجة. وعلى فريق التدقيق التحقق من مدى كفاية الأثاث لتأمين راحة الموظفين والعملاء.

١٠- مراقبة لوحات الإعلانات في أماكن التعامل مع العملاء ومن أنه قد تم وضعها في أماكن مناسبة والتأكد من تحديث الإعلانات والمنشورات والوثائق الدعائية أولاً بأول.

ثالثاً: إجراءات التعامل مع العملاء:

من الجوانب الهامة في التدقيق الإداري هو تقييم إجراءات تعامل الموظفين مع العملاء أثناء التعامل معهم إما بتقديم السلع أو تقديم الخدمة، بحيث يتم التحقق من تحقيق رضا العملاء عن هذه الإجراءات، خاصة وأن غالبية المؤسسات ترفع شعار «خدمة العميل في سلم الأولويات» لا سيما في المؤسسات التي تعمل في ظل منافسة محمومة.

لذلك على فريق التدقيق مراقبة هذه الإجراءات، وفي الغالب تتم من خلال طريقة الملاحظة Observation التي سبق شرحها في الفصل الأول. وفيما يلي الجوانب التي يجب التحقق منها ضمن هذا البند:-

١- يقوم الموظفون باستقبال العملاء والترحيب بهم بشكل ملائم يعكس صورة طيبة أمام العملاء من حيث استقبالهم بالابتسامة واستخدام كلمات لطيفة للترحيب والمبادرة إلى سؤالهم عن الخدمة المطلوب تقديمها بحيث يكون الموظفون مبادرون لتقديم الخدمة للعملاء.

٢- يقوم الموظفون بتقديم الخدمة للعملاء ضمن معايير الجودة المطلوبة من حيث السرعة والدقة والمهنية.

٣- يراعي الموظفون السرية في التعامل مع العملاء لاسيما في مؤسسات القطاع الخاص والتي تعمل ضمن قطاع منافس.

٤- يقوم الموظفون بالإجابة على استفسارات العملاء بطريقة ملائمة، ويتم تزويد العملاء بالإجابات الصحيحة، وكذلك إمكانية التسويق لخدمات، أو سلع المؤسسة الأخرى أثناء المناقشات.

٥- الموظفون يتعاملون مع العملاء بأقصى درجات الموضوعية بحيث لا يتم التمييز في التعامل مع العملاء لأي سبب، مع مراعاة أن العملاء المهمين للمؤسسة VIP يتم خدمتهم والتعامل معهم بأسلوب مميز منفصل عن بقية العملاء ووفقاً لأنظمة وتعليمات يتم وضعها من قبل إدارة المؤسسات.

٦- الموظفون قادرون على التعامل مع العملاء في حالات ضغط العمل بدون تذمر أو ابداء الغضب والعصبية أمام العملاء.

٧- يقوم الموظفون بتزويد العملاء بالمنشورات والمواد الدعائية الخاصة بالمؤسسة والشرح عنها خاصة للمنتجات الجديدة.

٨- على الموظفين الأخذ بالاعتبار أن رضا العملاء هو أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لذلك على الموظفين أن يعملوا على تحقيق هذا الهدف من خلال إجراءات تعاملهم مع العملاء.

رابعاً: العلاقة بين الموظفين:

يقوم المدققون الداخليون بتقييم العلاقة بين الموظفين أثناء تأدية المهام المطلوبة منهم في مراكز العمل لاسيما وأن هذه العلاقة لها تأثير مباشر وغير

مباشر على المؤسسة وعملائها وأنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها في المؤسسة، كما أن هذه العلاقات تنعكس على أداء الموظفين وكفاءتهم ومدى القناعة لديهم بالاستقرار الوظيفي. وفيما يلي الجوانب التي يقوم المدققون بالتحقق منها:-

١- إن العمل قد تم توزيعه بشكل عادي بين الموظفين، وإن كل موظف موكل له مهام تشغل وقته خلال الدوام الرسمي، حيث إن بعض مراكز العمل توكل مهام قليلة لموظفين معينين على حساب موظفين آخرين يقومون بأعمال كثيرة جداً، وذلك بسبب تمييز في التعامل من قبل المسؤولين أو بسبب انشغال بعض الموظفين بخدمات شخصية للمدراء أو المسؤولين لا علاقة لها بالعمل الرسمي داخل مركز العمل.

٢- على المدققين التحقق من أن الثقة العمياء لا تسود بين الموظفين وخاصة المسؤولين، حيث إن هذا الأمر يعتبر نقطة ضعف كبيرة في تطبيق نظام الرقابة الداخلية ويعتبر من الفرص التي قد تؤدي إلى حدوث حالات احتيال خاصة إن قام المسؤولون بالتوقيع على المعاملات بدون التحقق من دقتها وقانونيتها وتوقيعها اعتماداً على ثقتهم بالموظفين الذين قاموا بإعداد وتجهيز هذه المعاملات، حيث إنه يمكن استغلال هذه الثقة من قبل ضعاف النفوس، وبالتالي تحقق حالات احتيال والتي يكون الضحية الأولى فيها الواثقون.

٣- كذلك على المدققين التحقق من عدم وجود نزاعات أو خلافات شخصية بين الموظفين قد تؤثر على العمل والتي تعكس صورة سيئة أمام العملاء خاصة إذا ظهرت بشكل علني أمام العملاء، وكذلك قد تقود هذه الخلافات إلى نزعات انتقامية بين الموظفين مما يؤثر في النهاية على كفاءة العمل وخدمة العملاء.

٤- مراعاة أن العمل داخل المركز يتم بروح الفريق الواحد، وأن هناك تعاون متبادل بين الموظفين في تقديم السلع أو الخدمات للعملاء، بحيث يبادر الموظف الذي لديه وقت فائض في مرحلة معينة بسبب عدم وجود عملاء إلى مساعدة زملاءه الآخرين الذين قد يكون لديهم ضغط في مرحلة محددة أيضاً.

٥- العلاقات بين الموظفين والمسؤولين وبين الموظفين مع بعضهم البعض تقوم على أساس الاحترام المتبادل بحيث يكون أسلوب تعامل

المسؤولين مع الموظفين مبنية على احترامهم ومناقشتهم في اقتراحاتهم وعدم تصغير أو احتقار آرائهم حتى ولو كانت لا تتوافق مع توجهاتهم.
وكذلك على الموظفين احترام مرؤوسيهم والالتزام بتوجيهاتهم وتعليماتهم ضمن الأعمال الرسمية التي يتم القيام بها.

٦- كضابط رقابي هام على المدققين التأكد من عدم وجود علاقة قرابة أو نسب بين الموظفين أو بين الموظفين والمسؤولين والتي يمكن أن تضعف الموضوعية خاصة لدى المسؤولين والتي من الممكن أيضاً أن يكون لها تأثير على عملية تقييم الموظفين، وكذلك هي إحدى المؤشرات التي قد تقود إلى عمليات احتيال في حالة الاتفاق بينهم.

٧- يقوم المسؤولون بمراعاة النواحي الإنسانية لدى الموظفين خاصة في الظروف الصعبة التي تواجه بعض الموظفين مثل حالات المرض أو وفاة أقرباء لهم.

٨- التحقق من عدم وجود ارتباك مالي لدى الموظفين والذي أيضاً يعتبر أحد مؤشرات الاحتيال الخاصة بالأفراد.

خامساً: مستلزمات وجوانب الأمن والحماية:

أحد أهم جوانب التدقيق الإداري هو التحقق من مدى توافر مستلزمات ومتطلبات الأمن والحماية وديمومتها من خلال استمرار التطوير والصيانة، وفيما يلي أهم الجوانب التي يتم التحقق منها من قبل المدققين:-

١- مدى توافر وسائل الأمن اللازمة للأبواب الخارجية والشبابيك لمركز العمل من حيث الإقفال وإحكام الإغلاق وحديد الحماية ... الخ.

٢- ضرورة توفر أجهزة الإنذار المناسبة سواء للحريق أو السرقة والتحقق من صلاحيتها ووجود إجراءات تضمن استمرار صيانتها. كما يجب التحقق من أن هذه الأجهزة تم ربطها مع الجهات الأمنية.

٣- ضرورة وجود كاميرات مراقبة في الأماكن التي يجب وضعها فيها لاسيما المداخل والأبواب الرئيسية، إضافة إلى الأماكن الخطرة والتي يستوجب مراقبتها بالكاميرات إما لطبيعتها أو لخطورة أنشطتها أو احتوائها على عدد ومستلزمات تتطلب المراقبة، وذلك وفقاً لأنظمة وتعليمات المؤسسة بهذا الشأن.

وعلـى المـدقق التحقـق مـن مـدى صـلاحية هـذه الكـاميرات واسـتمرار صيانتها ومن أنه قد تم توزيعها وتثبيتها شكل جيد.

٤- ضرورة وجود مخارج تستخدم في حالات الطوارئ مع التأكد من وجود علامات إرشادية توضح كيفية الوصول إليها.

٥- ضرورة توافر طفايات حريق أو أجهزة إطفاء اوتوماتيكي بحيث تكون موزعة بشكل ملائم يغطي كافة مناطق المبنى، وعلى المدقق التحقق من صلاحيتها وأن هناك صيانة مستمرة لها.

٦- ضرورة وجود حراسة أمنية على مراكز العمل التي تستلزم الحراسة، وعلى المدقق التحقق من وجود إجراءات تضمن وجود الحراسة ليلاً ونهاراً حسب نظام الورديات.

٧- ضرورة توافر صناديق الإسعافات الأولية موزعة بشكل ملائم مع التحقق من توافر كافة مستلزمات الإسعافات الأولية من أدوية وخلافه، وعلى المدقق التحقق من صلاحية هذه الأدوية، إضافة إلى أنه قد تم تهيئة الموظفين للتعامل مع حالات الإسعاف الفوري من خلال تلقيهم دورات تدريبية في هذا المجال، أو تزويدهم بإرشاداتها من خلال المنشورات، أو ندوات توعية تعقد لهذه الغاية.

٨- ضرورة وجود خطة طوارئ مكتوبة لدى مركز العمل وعلى المدقق تقييم الخطة، ومن أنه قد تم اجراء تجارب لتنفيذ الخطة وفقاً لإجراءات وتعليمات الإدارة بهذا الشأن إن وجدت.

٩- في بعض مراكز العمل التي تتعامل مع وثائق هامة جداً وتتميز بالخطورة على المدققين التحقق مما يلي:-

- إن الوثائق الهامة تحفظ في خزائن حديدية مقاومة للحريق وتخضع للرقابة الثنائية حسب درجة أهميتها.
- يتم استخدام آلات الإتلاف لهذه الوثائق عند التخلص منها.
- يتم تداول هذه الوثائق بطريقة آمنة أثناء التعامل بها خلال أوقات الدوام الرسمي.

١٠- إذا كان لدى مركز العمل غرف تحتوي على أجهزة حاسوب أو أجهزة أخرى ذات حساسية، يتم التحقق من وجود إجراءات معينة تضمن عدم دخول غير المفوضين إلى هذه الأماكن.

١١- التحقق من توثيق استلام المفاتيح والأرقام السرية للمفوضين بحملها ضمن سجلات معينة تبين من هم حملة هذه المفاتيح والأرقام، مع ضرورة التحقق من توثيق عملية تداول هذه المفاتيح والأرقام ما بين الأصيل والبديل عندما تتم عملية التداول.

١٢- ضرورة وجود إجراءات تنظم عملية الدخول إلى مركز العمل من غير الموظفين كعملاء أو ضيوف خاصة في مراكز العمل التي تتطلب طبيعة عملها عدم دخول أي شخص إلا لسبب واضح، وعلى المدققين التحقق من تطبيق هذه الإجراءات.

سادساً: مستلزمات تقديم السلع والخدمات:

على الإدارة ومراكز العمل توفير كافة المستلزمات التي تساعد الموظفين في تقديم السلع والخدمات للعملاء من حيث الأجهزة والمعدات والأثاث والقرطاسية ... الخ.

وعلى المدققين الداخليين التحقق من مدى توافر هذه المستلزمات وصلاحيتها، وفيما يلي الجوانب التي يجب التركيز عليها أثناء التحقق من هذا الجانب:

١- توفر الأثاث المناسب داخل مركز العمل من مكاتب وكراسي وطاولات وخزائن ... الخ، وعلى المدقق التحقق من عدم وجود نقص في هذه المتطلبات خاصة مكاتب وكراسي الموظفين، وكذلك التحقق من نظافتها وصلاحيتها ومن أنها تعكس الصورة المشرقة للمؤسسة أمام عملائها.

٢- توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة، وذلك من أجهزة حاسوب وآلات وسياسات وأية معدات أخرى، بحيث يتم التحقق من اكتمالها وصلاحيتها واستمرار صيانتها ونظافتها.

٣- ضرورة توافر الأدوات المكتبة والقرطاسية وأن هناك رقابة على ديمومتها.

٤- ضرورة توافر أجهزة بديلة في حالات وجود انقطاع للتيار الكهربائي لضمان استمرار العمل عند الانقطاع.

٥- ضرورة توفر الأختام التي تلزم أثناء القيام بالمهام مع التحقق من حفظها بطريقة آمنة عند الانتهاء من استخدامها أو عند انتهاء أوقات الدوام الرسمي.
٦- مراقبة التعامل مع الأجهزة والأثاث من قبل الموظفين بحيث يتم بطريقة ملائمة لا تؤثر سلبياً عليها.
٧- ضرورة توفير أجهزة رقابة للظروف الجوية لبعض الأجهزة التي تتطلب ذلك من حيث أجهزة قياس الحرارة والرطوبة خاصة لغرف أجهزة الحاسب أو المخازن التي تتطلب درجة حرارة ورطوبة معينة، والتحقق من أن هناك مراقبة لهذه الأجهزة في حالة وجود تجاوز عن الحدود القصوى أو الدنيا يتم اتخاذ الإجراء الملائم.
٨- التأكد من سلامة المبنى من حيث الشكل العام وعدم وجود تسريب مياه أو تراكم أتربة أو تكسير في مرافق ... الخ.
٩- يتم التحقق من عدم وجود أثاث أو أجهزة غير مستخدمة وتزيد عن الحاجة، وفي حالة وجودها على المدقق محاكمة أسبابها.
١٠- الأجهزة والمعدات التي تتطلب السياسات والإجراءات توقيع الموظفين عليها كعهد، يتم التحقق من توقيع الموظفين باستلامها كعهدة.

سابعاً: الكوادر البشرية لدى مركز العمل:

يقوم المدققون الداخليون بتقييم الجوانب الخاصة بموظفي مراكز العمل التي يتم تنفيذ مهام التدقيق فيها من قبلهم، وفيما يلي الجوانب التي يتم التحقق منها:-

١- عدد الموظفين ملائم لأداء المهام بحيث لا يوجد زيادة أو نقص وعلى الرغم من أن هذا الجانب هو من مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، إلا أن المدقق في حالة توفر مؤشرات لديه بأن هناك زيادة أو نقص في الكادر البشري عليه رفع التوصية الملائمة في تقريره ليصار إلى ابلاغ الموارد البشرية بها لاتخاذ ما يلزم.
٢- تتوفر لدى الموظفين الكفاءة العلمية والعملية والتي تمكنهم من القيام بأعباء وظائفهم، وكذلك في حالة وجود ملاحظات على هذا الجانب تثبت في التقرير ليصار إلى ابلاغ الموارد البشرية بها.

٣- يتم التحقق من وجود خطة تدريبية للموظفين ومن أنه يتم الالتزام بتنفيذ الخطة من خلال التدريب الفعلي للموظفين.
٤- إن توزيع العمل بين الموظفين قد تم بطريقة عادلة.
٥- يتم اجراء تنقلات داخلية بين الموظفين داخل مركز العمل إذا اقتضت الضرورة ذلك.
٦- ضرورة التحقق من وجود وصف وظيفي لوظائف مركز العمل، وأن الوصف الوظيفي شامل لكافة الوظائف، ويتم توقيع الموظفين وعليه، وعلى المدقق هنا التحقق من مدى انطباق الوصف الوظيفي على الموظفين.
٧- التحقق من انضباط دوام الموظفين بحيث يتم التأكد بأن الموظفين يلتزمون بساعات الدوام الرسمي حضوراً وانصرافاً.
٨- المظهر العام للموظفين ملائم من حيث اللباس والهندام والذي يعكس الصورة الملائمة لموظف المؤسسة أمام العملاء والأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة.
٩- ضرورة توافر العدالة في تحفيز الموظفين من قبل المدراء والتحقق من أن التحفيز يوجه إلى الموظف المناسب والذي يعكس في الغالب التقييم العادل للموظفين ما أمكن ذلك.

ثامناً: الإشراف الإداري:

على فرق التدقيق التحقق من توافر الإشراف على أعمال المرؤوسين من قبل مدرائهم حتى يتم تطبيق الضوابط الرقابية بشكل ملائم، ويتم أيضاً معالجة معوقات العمل أولاً بأول ، وفيما يلي الجوانب الذي على المدققين الداخليين التحقق منها:-

١- المسؤولون يقومون بدورهم الإشرافي فعلياً، وليسوا منعزلين في مكاتبهم، بمعنى ضرورة وجودهم بين موظفيهم في بعض الأحيان لتفقد العمل، والتحقق من أنه يسير بالشكل المطلوب.
٢- إن المشرفين تم توزيعهم ضمن المبنى بشكل ملائم.
٣- هناك لقاءات مستمرة بين المدراء وموظفيهم يتم خلالها مناقشة إجراءات العمل، وتقديم أي توجيهات من قبل المدراء لموظفيهم.

٤- ضرورة وجود تدخل فوري من قبل المشرفين في الحالات التي تستدعي ذلك، وعلى سبيل المثال وجود خلافات، أو مشاكل تستدعي ذلك، على سبيل المثال وجود خلافات، أو مشاكل مع عملاء، أو وجود خلافات بين الموظفين أنفسهم، وهنا التدخل ضروري حتى لا تتطور الأمور.

٥- ضرورة وجود تفويض مناسب للصلاحيات من قبل المدراء وحسب ما تقتضي الضرورة ومراقبة مدى الالتزام بهذه الصلاحيات من قبل المدراء.

٦- ضرورة رفع تقارير دورية عن سير العمل حسب ما تنص عليه السياسات والإجراءات.

والنموذج رقم (٨-٢) يبين ورقة عمل يتم استخدامها من قبل فرق التدقيق عند القيام بإجراءات التدقيق الإداري على مستوى مركز العمل.

نموذج (٨-٢)

مؤسسة.....................

ورقة عمل التدقيق الإداري
لإدارة / مركز / فرع ....

التاريخ: .... المدقق: ....

ورقة عمل خاصة بالتدقيق الإداري على مركز عمل معين (دائرة، فرع، وحدة)

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
أولاً: المظهر الخارجي لمركز العمل:				
- الموقع يقع في مكان ظاهر للعيان بشكل واضح.				
- يوجد مواقف خاصة لسيارات العملاء.				
- يوجد لوحات إرشادية للمكان.				
- مدخل مركز العمل ملائم ونظيف.				
- الآرمات الخارجية ظاهرة بوضوح.				
- الإضاءة الخارجية ظاهرة بوضوح.				
- يتم مراعاة النظافة للمداخل والساحات والأبواب والشبابيك الخارجية.				
ثانياً: الوضع الداخلي لمركز العمل:				
- وجود مدخل خاص للموظفين يخضع للرقابة.				
- وجود مقاعد انتظار كافية للعملاء.				
- المبنى مزود بالمرافق العامة لخدمة العملاء.				

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
- يتم مراعاة النظافة داخل مركز العمل.				
- المكاتب منظمة بطريقة تسهل انسياب العمل.				
- يوجد لوحات إرشادية داخل مركز العمل.				
- يتم الاعتناء بأشجار ونباتات الزينة.				
- التصميم الداخلي والديكورات مناسبة ومتناسقة.				
- الإضاءة جيدة وموزعة بشكل جيد.				
- يوجد مساحات كافية للعملاء.				
- يوجد أماكن مخصصة لوضع الإعلانات.				
- يوجد نظام لترتيب الدور				
- الأثاث مناسب ونظيف.				

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
ثالثاً: العلاقة مع العملاء:				

- يتم مراعاة السرية في التعامل مع العملاء.
- يتم استخدام الأسلوب الملائم في الترحيب بالعملاء من قبل الموظفين.
- يتم تقديم الخدمة للعملاء بالسرعة والجودة المطلوبة
- توجد روح المبادرة لدى الموظفين لخدمة العملاء.
- يتم الإجابة على استفسارات العملاء بشكل صحيح.
- لا يوجد عدم موضوعية أو مزاجية في التعامل مع المراجعين.
- لدى الموظفين القدرة على خدمة العملاء تحت الضغط.
- يتم خدمة العملاء المهمين VIP بطريقة متميزة.
- تتوفر بين أيدي العملاء إعلانات حديثة عن أنشطة المؤسسة.
- يتم تقديم مواد دعائية للعملاء.

رابعاً: العلاقات بين الموظفين:

- يتم توزيع العمل بشكل عادل بين الموظفين.

- لا يوجد رابط قرابة أو نسب بين الموظفين.				
- هناك تفعيل للمشاركة الاجتماعية بين الموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي.				
- لا يوجد خلافات شخصية بين الموظفين.				
- يسود العمل بروح الفريق بين الموظفين.				
- لا تسود الثقة العمياء بين الموظفين.				
- العلاقات بين الموظفين تقوم على أساس الاحترام المتبادل.				
- يتم مراعاة الحالات الإنسانية للموظفين من قبل المسؤولين.				
- لا يوجد ارتباك مالي لدى الموظفين.				
- لا يوجد تذمر من قبل الموظفين.				

البيان	**نعم**	**لا**	**رقم الملاحظة**	**رقم الورقة**
خامساً: الأمن والحماية:				
- الأبواب الخارجية آمنة.				
- يوجد أجهزة انذار للحريق والسرقة.				
- أجهزة الإنذار مربوطة مع الأجهزة الأمنية.				
- يوجد مخاطر للطوارئ.				

- يوجد كاميرات مراقبة.
- يوجد موظفي أمن وعلى مدار الساعة.
- يوجد طفايات حريق كافية وموزعة بشكل جيد.
- هناك صيانة مستمرة لأجهزة الأمن والحماية.
- يوجد نظام رقابة للدخول والخروج.
- الخزائن التي تحفظ فيها الأشياء الثمينة مقاومة للحريق.
- يوجد صناديق إسعافات أولية.
- يتم توثيق عهد المفاتيح.
- يوجد حديد حماية للأبواب والشبابيك.
- يتم اجراء تجارب لتنفيذ خطة الطوارئ.
- يوجد آلات لإتلاف الوثائق الهامة.
- يتم اتباع إجراءات آمنة في التعامل مع النقد أثناء تناقله.

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
سادساً: الأجهزة والمعدات ومستلزمات تقديم الخدمة:				
- الأجهزة والمعدات كافية وتتوافق مع عدد الموظفين.				
- الأجهزة والمعدات يتم تحديثها باستمرار.				
- توجد صيانة دورية ومنتظمة للأجهزة والمعدات.				
- يوجد سجلات للرقابة على الأجهزة والمعدات.				
- تتوافر الأدوات المكتبية والقرطاسية بشكل كافي.				

- يوجد أجهزة بديلة في حال انقطاع الكهرباء.
- تتوافر الأختام بشكل مناسب.
- لا يتم التعامل مع الأجهزة والمعدات بشكل غير ملائم.
- سهولة الحصول على الأجهزة والمعدات عند الحاجة.
- يتم مراعاة نظافة الأجهزة والمعدات.
- يتم فصل الأجهزة والمعدات عن الكهرباء عند انتهاء الدوام.
- يوجد مراقبة للأجهزة التي تحتاج لذلك خاصة من حيث درجة الحرارة والرطوبة.
- الأجهزة والمعدات موضوعة في أماكن بعيدة عن مخاطر تسرب المياه أو تعرضها للحرارة.
- الموظفون تم تدريبهم على استخدام الأجهزة والمعدات.
- الأجهزة والمعدات خارج الخدمة تم التخلص منها حسب الأصول.

البيان	نعم	لا	رقم الملاحظة	رقم الورقة
سابعاً: الكوادر البشرية لدى مركز العمل:				
- تتوفر لدى الموظفين الكفاءات العلمية والعملية التي تمكنهم من القيام بأعباء وظائفهم.				
- يتم تدريب وتأهيل الموظفين حسب الخطة المعتمدة.				
- يتم إجراء تنقلات داخلية بين موظفي مركز العمل عند الضرورة.				
- كادر مركز العمل كافٍ ويتناسب مع حجم العمل.				
- الموظفون يشغلون الوظائف حسب الهيكل التنظيمي.				
- يلتزم الموظفين بالزي الرسمي.				
- يوجد نسخ من الوصف الوظيفي لدى مركز العمل موقع عليها من قبل الموظفين.				
- يتم تحفيز الموظفين المتميزين.				

- يتم تقييم أداء الموظفين واطلاع الموظفين على تقييمهم.

ثامناً: الإشراف الإداري:

- يوجد هيكل تنظيمي يبين المستويات الإشرافية.
- نطاق الاشراف مناسب.
- المشرفين موزعين على مناطق مركز العمل بشكل مناسب.
- يوجد لقاءات مستمرة بين المشرفين والموظفين.
- يتم استغلال الإجازات من قبل الموظفين وبطريقة غير متقطعة.
- يقوم المشرف بجولات تفقدية للموظفين في أماكن عملهم.
- يوجد تدخل فوري من قبل المشرف عند حدوث أي مشاكل بين الموظفين أو مع المراجعين.
- يتم منح المرؤوسين الصلاحيات المناسبة بما يتلاءم مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم.
- يتم رفع تقارير دورية عن سير العمل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- دليل سوير للمدققين الداخليين المترجم، **المجلد الاول، اساسيات التدقيق الداخلي**، ترجمة جمعية المدققين الداخليين بدولة الامارت العربية المتحدة (IIAUAE)، امارة دبي، ٢٠١٤ .
- دليل سوير للمدققين الداخليين المترجم، **المجلد الثاني، عمليات واساليب التدقيق الداخلي**، ترجمة جمعية المدققين الداخليين بدولة الامارت العربية المتحدة (IIAUAE)، امارة دبي، ٢٠١٤.
- دليل سوير للمدققين الداخليين المترجم، **المجلد الثالث، اساسيات الحوكمة وادارة المخاطر والامتثال**، ترجمة جمعية المدققين الداخليين بدولة الامارت العربية المتحدة (IIAUAE)، امارة دبي، ٢٠١٤.
- الكتاب المترجم للمدقق الداخلي المعتمد CIA، **الجزء الاول، اساسيات التدقيق الداخلي**، ترجمة Power Resources Corporation (PRC)، الطبعة الرابعة، ٢٠١٥.
- الكتاب المترجم للمدقق الداخلي المعتمد CIA، **الجزء الثاني، ممارسة التدقيق الداخلي**، ترجمة Power Resources Corporation (PRC)، الطبعة الرابعة، ٢٠١٥.
- الكتاب المترجم للمدقق الداخلي المعتمد CIA، **الجزء الثالث، عناصر المعرفة الخاصة بالتدقيق الداخلي**، ترجمة Power Resources Corporation (PRC)، الطبعة الرابعة، ٢٠١٥.
- الكتاب المترجم COSO (لجنة المؤسسات الراعية تريدواي)، **الرقابة الداخلية – اطار متكامل، الاطار والملحقات –٢٠١٣**، ترجمة جمعية المدققين الداخليين بدولة الامارت العربية المتحدة (IIAUAE)، امارة دبي، ٢٠١٤.
- الكتاب المترجم COSO (لجنة المؤسسات الراعية تريدواي)، **الرقابة الداخلية – اطار متكامل، الادوات التوضيحية لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية–٢٠١٣**، ترجمة جمعية المدققين الداخليين بدولة الامارت العربية المتحدة (IIAUAE)، امارة دبي، ٢٠١٤.
- د. خالد امين عبدالله، **علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية والعملية**، دار وائل للنشر ٢٠١٢
- د. زاهر الرمحي، أطروحة دكتوراة (**تطوير أسلوب للتدقيق المبني على المخاطر في المصارف الأردنية**) جامعة عمان العربية ٢٠٠٤

المراجع الاجنبية:

- Archie R .Thomas, **Essential: World-Class Tools For Building An Internal Audit Activity**, Second Edition.
- COSO, **Internal Control – Integrated Framework, Turning Principles into Positive Action**, The Institute of Internal Auditors - Research Foundation (IIARF) ، 2013.
- Curtis C . Verschoor، **Audit Committee Essentials**، IIARF 2008
- David Griffiths, **Risk Based Internal Auditing، An Introduction**، Version, 3.2.
- * David Griffiths, **Risk Based Internal Auditing، Three Views On Implementation** ، Version, 2.0.
- David Griffiths, **Risk Based Internal Auditing، Performance Manual – The Audit Process**، Version 1.1.
- David Griffiths, **Risk Based Internal Auditing، compiling Risk And Audit Universe** ، Version 1.1,.
- , David Mc Namee, **Assessing Risk – Internal Audit Tool Kit**, The Institute of Internal Auditors (IIA), First Printing,.
- IIA, **Internal Audit Manual، Version 1.0، Audit and Evaluation Sector** The Institute of Internal Auditors (IIA)، 2008
- IIA, **Internal Auditing، Role In Risk Management**, The IIARF White Ppaper, March 2011.
- Institute Of Internal Auditors (IIA) Global ، **Audit Reports، Communicating Assurance، Engagement Results**، IPPF- Practice Guide ، 2016.
- Institute Of Internal Auditors (IIA) Global ، **Evaluating Ethics – Related Programs and Activities**، IPPF- Practice Guide 2012

* Institute Of Internal Auditors (IIA) Global ، **Formulating and Expressing Internal Audit Opinion**، IPPF- Practice Guide 2009.
* Institute Of Internal Auditors (IIA) Global ، **Independence and Objectivity** ، IPPF- Practice Guide 2011.
* Institute Of Internal Auditors (IIA) Global ، **Integrated Auditing** ، IPPF- Practice Guide 2012
* Institute Of Internal Auditors (IIA) Global ، **Quality Assurance and Improvement Program**، IPPF- Practice Guide 2012.
* Institute Of Internal Auditors (IIA) Global، **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)-2017** https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance
* ***Institute Of Internal Auditors (IIA) Global***, **Recommended Guidance- Implementation Guidance -2016** https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance
* ***Institute Of Internal Auditors (IIA) Global***, **Recommended Guidance- Supplemental Guidance -2016** https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance
* Kelli W. Vito، Sphr, **Auditing Human Resources**, Second Edition، IIARF
* K,H, Spencer Pickett **Audit Planning ; Risk – Based Approach**,، IIARF 2013.
* kurt F. Redirg, **Internal Auditing، Assurance & Advisory**. Third Edition, 2013.
* Larry Hubband,، **Control Self-Assessment: Practical Guide**, The Institute of Internal Auditors (IIA), 2000
* Larry Sawyer, **Sawyer's Guide For Internal Auditors**, Sixth Edition.

* Louis Braiotta and Others, **Audit Committee Handbook**, Fifth Edition 2010.
* Steven E.Kaplan، Joseph J. Schultz، Jr، **The Role Of Internal Audit In Sensitive Communications**، IIARF, 2006.
* Wade, Keith and Wyme, Ardy, **Control Self Assessment for Risk Management and other Practical Applications**, 1999.